

Валерія Волкова, к. е. н.

Неля Волкова, к. е. н.

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

КОНКУРЕНТОЗДАТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БАНКІВ: СУТНІСТЬ ТА ОЦІНКА

Valeriia Volkova, PhD in Economics

Nelia Volkova, PhD in Economics

Vasyl Stus Donetsk National University, Ukraine

COMPETITIVE POTENTIAL OF BANKS: ESSENCE AND EVALUATION

The article deals with the essence and assessment of banks' competitiveness. The features of banking competition are highlighted. The hierarchies of such concepts as "competitiveness", "competitive advantage", "competitive status", "competitive position" and "competitive potential" are presented. It is noted that the bank's competitive advantages determine its exclusive position on the target market compared to its competitors. The competitive potential of a banking institution is characterized. The current state of domestic banks and their role in securing the resource status of the economy are analyzed. The directions of increase of competitiveness which are peculiar to the bank and the banking system are offered.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, competitive status, competitive position, competitive potential.

Постановка проблеми. Сучасне становище банківської системи України і прогнози її розвитку на найближче майбутнє призводять до усвідомлення актуальності такої характеристики банківської організації як конкурентоздатність. Всі банки, розробляючи стратегію свого розвитку, шукаючи більш вигідні умови розміщення коштів, борючись за клієнтів, стежачи за надійністю і фінансовою стійкістю свого банку, прагнуть, в кінцевому рахунку, до підвищення конкурентоздатності. Такий шлях розвитку – підвищення конкурентоздатності – є найвірнішим способом досягнення головної мети існування банку – отримання максимального прибутку при прийнятному рівні ризику. Актуальність даної теми визначена об'єктивними сучасними умовами життєдіяльності банків, що функціонують у конкурентному середовищі, коли клієнт має можливість вибору, чиїми послугами йому користуватися. Дана тема стає тим актуальнішою в сучасних умовах, чим ширше стає коло потенційних клієнтів банків та чим більше з'являється осіб, зацікавлених в оцінці їх конкурентоздатності.

Мета статті. Дослідити сутність та шляхи підвищення конкурентоздатності вітчизняних банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково – теоретичні аспекти конкуренції були розроблені і узагальнені А.Смітом. В наш час питання вивчення проблем конкуренції та конкурентоздатності також знайшли відображення в наукових працях й інших учених. Однак, враховуючи специфічні особливості вітчизняної банківської системи в порівнянні з банківськими системами розвинених країн виникають певні складнощі при застосуванні розроблених методик оцінки рівня конкуренції в банківській сфері. Отже, виникає необхідність подальшого дослідження теоретичної спадщини та аналізу досвіду практичної реалізації науково – методичних підходів до оцінки банківської конкуренції з метою впровадження їх у вітчизняній кредитній системі.

Виклад основного матеріалу. Конкуренція є рушійною силою будь-якої економіки та сфери бізнесу. Особливо масштабною та виснажливою є конкуренція серед банківського бізнесу. Тенденцію щодо посилення конкуренції можна побачити і серед банків, які ведуть боротьбу за кожного клієнта на шляху до панування на ринку банківських послуг. Така боротьба значною мірою визначається рівнем конкурентоспроможності кожного окремого банку. Саме тому проблема управління конкурентоспроможністю банку є такою важливою. Банківська конкуренція, що є основною рушійною силою ринку банківських продуктів, потребує ретельного дослідження сутності. На думку

Ткачука В.О. банківську конкуренцію необхідно визначити як, суперництво між учасниками ринку банківських послуг, а він в свою чергу характеризується високим рівнем конкуренції¹.

Досліджуючи суть конкурентоспроможності банків необхідно відрізнити класичну конкуренцію товаровиробників від конкуренції між банківськими установами. Саме тому, доцільно виділити особливості банківської конкуренції²: об'єктом конкуренції є не товари, а банківські ресурси, які сформовано банком для здійснення операцій; банк на ринку може виступати, як продавець, тай як покупець; виробництво і реалізація послуг, що надаються банками, можуть бути зосереджені в одному банку без залучення зовнішніх каналів збуту; діяльність банків та їх установ суворо регулюється НБУ; конкурента боротьба відбувається не лише між банками, а й між банківськими та небанківськими фінансовими установами. Сутність банківської конкуренції відображається в найбільш важливій характеристиці банківської послуги на ринку – в її конкурентоспроможності³. Конкурентоспроможність банку є ключовим показником у визначенні рівня його ефективності. Та, не зважаючи, на важливість даного поняття, серед науковців не існує єдиного судження, щодо визначення сутності.

З погляду Мірошниченко О.В. рівень конкурентоспроможності банку відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища⁴.

В економічній літературі сутність категорії «конкурентоздатність» розглядається через такі категорії як «конкурентна перевага», «конкурентний статус», «конкурентна позиція» та «конкурентний потенціал», що обумовлює необхідність встановлення ієрархії зазначених понять з метою визначення інструментів оцінки та обґрунтування методів управління конкурентоспроможністю банку. Схема ієрархії фундаментальних категорій конкурентоздатності може бути представлена наступним чином (рис.1).

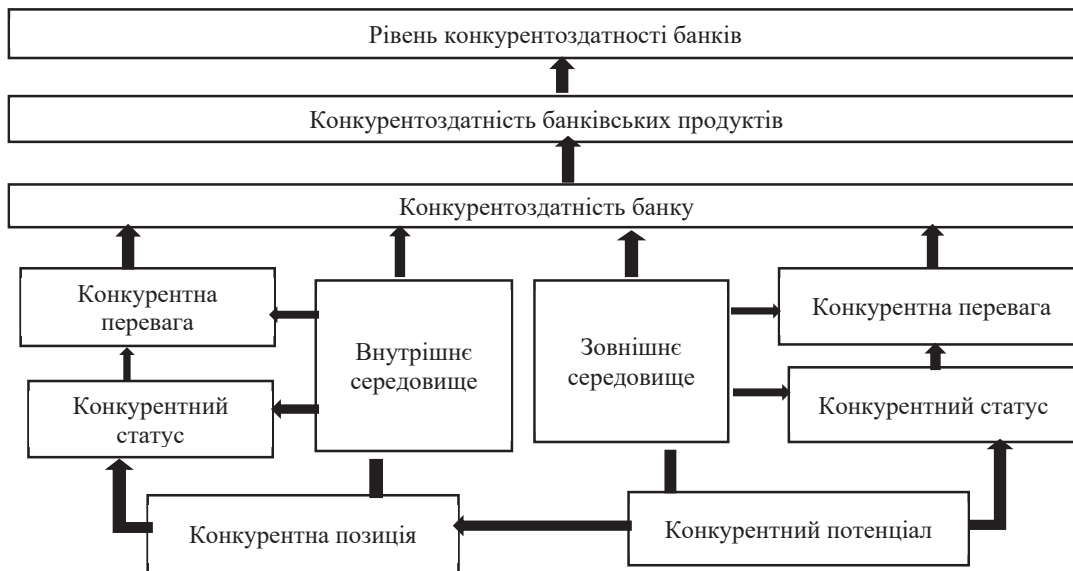


Рис. 1. Ієрархія сутності категорії «конкурентоздатність»

¹ Крухмаль, О. В., Барановська, О. А. (2014). Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Збірник Дніпровський державний аграрно-економічний університет Ефективна економіка*, 5, 168.

² Тігіпко, С. Л. (2005). Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні. *Банківська справа (укр.)*, 2, 63-71.

³ Качурина, А. А., Касьянова, Н. В. (2013). Оценка уровня конкурентоспособности коммерческого банка на основе системно-динамического подхода. *Материалы международной научной конференции «Столыпинские чтения. Экономика, политика, культура в контексте столыпинских реформ»*, 47-54.

⁴ Мірошниченко, О. В. (2009). Методи оцінки конкурентоспроможності банку. *Економіка Крима*, 28, 42-47.

Вважаємо за потрібне з'ясування сутності поняття конкурентоздатності банків досліджувати в строго логічній послідовності розкриття змісту таких понять, як конкуренція, конкуренція в банківській сфері, конкурентоздатність банку, конкурентоздатність банківських продуктів, рівень конкурентоздатності банків.

Конкуренція виступає стимулятором суб'єктів конкурентної боротьби до постійного вдосконалення, впровадження новітніх розробок в діяльності та орієнтації на потреби зовнішнього середовища функціонування. В економічній літературі під конкурентними перевагами суб'єкта господарювання запропоновано розуміти їх більш високі досягнення в обраних напрямках підприємницької діяльності у порівнянні з досягненнями суперників, що визнані зовнішнім оточенням даного суб'єкта бізнесу¹.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє зробити висновок, що у будь-якому випадку конкурентні переваги представляють собою щось особливе, виняткове, що здатне виокремити банківську установу на ринку серед конкурентів і забезпечити їй успіх у конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги банку, як і будь якої іншої юридичної особи, проявляються у певних результатах підприємницької діяльності, а саме: спектрі банківських операцій та послуг, ступені їх корисності, спроможності задовольняти потреби клієнтів за своїм складом; рівні якості запропонованих операцій та послуг; рівні обслуговування клієнтів; переліку мінімальних послуг та рівні їх диверсифікації відповідно до потреб клієнтів; ступені надійності та стійкості банківської установи; ціновій політиці; масштабності маркетингової політики; зацікавленості банку у клієнтах тощо². Розглянуті результати підприємницької діяльності перетворюються на конкурентні переваги лише у тому випадку, якщо їх рівень буде вищим ніж у прямих або потенційних конкурентів. Різний рівень конкурентних переваг банку дозволяє визначити окремі конкурентні переваги та систему конкурентних переваг банку на ринку або певному сегменті ринку. Крім того, конкурентні переваги банку визначають у загальному підсумку його виняткову позицію на цільовому ринку у порівнянні з банками-конкурентами. Вчені^{3,4,5} зазначають, що «передумови досягнення конкурентних переваг підприємства відбиває поняття «конкурентний статус», який дозволяє визначити способи збереження конкурентних переваг». У роботах^{6,7,8} під конкурентним статусом запропоновано розуміти позицію на ринку чи своєрідний вимірник положення підприємства на ринку. При цьому, конкурентний статус охоплює не тільки позицію підприємства на ринку, а й ступінь володіння ним визначених порівняльних переваг. Конкурентний статус визначається конкурентною позицією і є передумовою досягнення конкурентних переваг суб'єкта конкуренції. У загальному вигляді під конкурентною позицією розуміють певну позицію суб'єкта господарювання відносно його конкурентів; місце суб'єкта господарювання на конкретних сегментах ринку зовнішнього середовища стосовно конкурентів; певне положення підприємства в ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної їм стратегії в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Тобто конкурентна позиція банку на ринку банківських послуг або його окремих сегментах відбиває конкурентні відносини, а її розмір є результатом конкурентної боротьби і становить основу для подальшого існування в конкурентному середовищі в наслідок реалізації існуючих конкурентних переваг у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами.

Вчені зазначають, що конкурентний потенціал є необхідною передумовою збереження та розвитку переваг суб'єкта конкурентної боротьби; наявність необхідних складових конкурентного

¹ Гірченко, Т. Д. (2003). Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг. *Регіональна економіка*, 4, 122-127.

² Медведєв, М. В. (2013). Сутність конкурентоспроможності банку. *Управління розвитком*, 12, 38-39.

³ Довгань, Ж. (2005). Базельські стандарти оцінювання адекватності власного капіталу банків. *Вісник ТАНГ*, 5 (2), 19-34.

⁴ Примостка, Л. О. (2012). *Фінансовий менеджмент банку*. Київ: КНЕУ.

⁵ Андрейчиков, А. В., Андрейчикова О. Ю. (2001). *Анализ, синтез, планирование решений в экономике*. Москва: Финансы и статистика.

⁶ Коломиєц, І. В. (2012). *Моделі оцінки конкурентноспроможності банку*. *Управління розвитком*, 19 (140), 52-54.

⁷ Павленко, Л. (2013). *Ціноутворення на процентні банківські продукти як основа економічного розвитку та ефективного функціонування банків*. Кременчук: ПП Щербатих.

⁸ Павленко, Л. Д., Криклій, О. А., Маслак Н. Г. (2012). Оцінка собівартості продукту в системі банківського ціноутворення. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного університету*, 3 (46), 177-180.

потенціалу є запорукою досягнення підприємством високих конкурентних позицій. Поняття «потенціал» виходить з латинського «potentia» – здатність, прихована можливість, яка може проявитись в певних умовах¹. Звичайно під потенціалом підприємницької фірми розуміють сукупність різноманітних ресурсів, які знаходяться у розпорядженні даної фірми і використовуються в процесі ділової діяльності. Автори роботи² зазначають, що «конкурентний потенціал організації визначається сукупністю параметрів, що характеризують можливість (потенціал) і здатність організації ефективно функціонувати на ринку у перспективі». Отже, конкурентний потенціал банку можна охарактеризувати як здатність залучати та розміщувати банківські ресурси внаслідок реалізації широкого спектру банківських продуктів та послуг на ринку, адекватних потребам споживачів. Наявний конкурентний потенціал дозволяє банку утримувати стійку конкурентну позицію та збільшити її внаслідок реалізації конкурентної стратегії протягом визначено періоду часу. Таким чином, підвищення конкуренції на ринку банківських послуг, яке спостерігається протягом останніх років внаслідок глобалізації фінансових ринків та експансії іноземного капіталу у банківський сектор, зумовлює необхідність розв’язання низки завдань.

Сьогодні основу банківської системи складають банки з участю держави в капіталі («Ощадбанк», «Укресімбанк», «Укргазбанк», «Приватбанк»), які зайняли в різних сегментах ринку нішу понад 50%. Зросла питома вага банків з іноземним капіталом, які витримали вимоги НБУ щодо капіталізації, і українських банків, які втрималися в своїх нішах бізнесу і виконують вимоги регулятора. Внаслідок переходу ПАТ «Приватбанк» у стовідсоткову власність держави частка державних банків в структурі банківської системи України значно зросла. На рис. 2 представлена інформація щодо динаміки зміни кількості банків України з 1 січня 2016 р. по 1 січня 2019 р.



Рис. 2. Динаміка структури зобов'язань комерційних банків у 2016-2019 рр.

Протягом 2016-2019 рр. спостерігається скорочення кількості комерційних банків в Україні. Станом на 01.01.2016 р. кількість функціонуючих банківських установ становила 117 одиниць, а станом на 01.01.2019 р. лише 77 одиниць, що свідчить про виважену політику НБУ стосовно очищення банківської системи від неплатоспроможних банківських установ. Схожа тенденція притаманна банкам з іноземним капіталом, кількість яких станом на 01.01.2016 р. становила 41 одиниць, а станом на 01.01.2019 р. – 37 одиниць. Тенденцію до зростання кількості банків

¹ Медведєв, М. В. (2013). Сутність конкурентоспроможності банку. *Управління розвитком*, 12, 38-39.

² Павленко, Л. Д., Криклій, О. А., Маслак Н. Г. (2012). Оцінка собівартості продукту в системі банківського ціноутворення. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного університету*, 3 (46), 177-180.

за аналізований період мають лише банки зі 100 % іноземним капіталом, а саме з 17 банків станом на 01.01.2016 р. і до 23 банків станом на 01.01.2019 р.¹.

Приплив іноземного капіталу має позитивний вплив на розвиток національної економіки, проте цьому повинен слідувати належний контроль з боку НБУ. Зауважимо, що зростання частки іноземного банківського капіталу сприяє залученню іноземних інвестицій в країну, збільшенню обсягів кредитування населення, сприяє росту рівня рентабельності банків, зменшенню корупції, підвищенню гарантування вкладів тощо. Також залучення іноземного капіталу може принести в країну новітні банківські технології, фінансові продукти, що сприяє підвищенню рівня конкуренції на ринку банківських послуг. Проте, варто вказати і на негативні сторони присутності значної частки іноземного капіталу, серед яких основними є труднощі пов'язані із контролем спрямованості іноземного капіталу, що прибуває в економіку України. Проведення аналізу банківських операцій на макрорівні необхідне НБУ для вивчення та прогнозування ситуацій на фінансовому та кредитному ринках країни, стійкості та надійності як банківської системи загалом, так і окремих банків. На сьогодні прослідковується тенденція пов'язана з незначним припливом депозитів в іноземній та національній валюті. Частка депозитів, залучених в іноземній валюті, в сукупному клієнтському портфелі коливається біля позначки в 50%. Джерелами формування банківських ресурсів є акумуляція грошових коштів юридичних та фізичних осіб, а також власний капітал банків. Для повного визначення ситуації на фінансовому ринку необхідно розглянути структуру ресурсів даних банків. У таблиці 1 представлено показники сумарних пасивів комерційних банків України.

Таблиця 1

Сумарні пасиви українських комерційних банків в 2016-2019 рр.²

Показники	Роки				Темпи зростання (спаду), %		
	2016	2017	2018	2019	2017/2016	2018/2017	2019/2018
Статутний капітал	222170	414668	495377	465532	86,6	19,4	-6
Зобов'язання банків	1150672	1132515	1172761	1205114	-1,57	3,55	2,75
Кошти суб'єктів господарювання	318568	369913	403927	406166	16,1	10,9	0,55
Кошти фізичних осіб	402137	437152	478565	508869	8,7	9,5	6,3
Пасиви (всього)	1254385	1256299	1336358	1360764	0,15	6,3	1,8

Як видно з таблиці 1, за період 2016-2019 рр. загальний обсяг пасивів банківських установ зростає з 1254385 млн грн у 2016 році до 1360764 млн грн станом на 2019 рік. У 2019 році в порівнянні з 2018 роком загальна сума пасивів зростає на 1,8%, але відбувається спад темпів нарощування статутного капіталу до 6% при зростанні зобов'язань банків на 2,75%, коштів суб'єктів господарювання на 0,55%, коштів фізичних осіб на 6,3%.

На рисунку 2 представлено структуру зобов'язань комерційних банків за період 2016-2019 рр. Як свідчать дані, головним джерелом ресурсів є зобов'язання банків перед вкладниками і кредиторами, частка яких у середньому становить 85–88% від загального обсягу ресурсів, а решта припадає на власний капітал вітчизняних банків в період з 2016 р. по 2019 р.

Суттєвий вплив на показники банківської діяльності має облікова ставка НБУ. Так у березні 2015 р. НБУ підняв облікову ставку до 30% для стримування інфляції в країні. Проте дії регулятора призвели до зменшення можливостей банку виконувати одну з основних функцій – кредитування економіки, що ще більше посилює економічну кризу в Україні.

Протягом аналізованого періоду облікова ставка НБУ зростала та спадала. У 2015 році даний показник становив 30 %. В 2016 році тенденція щодо величини облікової ставки Національного банку України суттєво покращувалася і становила 22 %. Згідно зі статистичними даними НБУ, протягом

¹ Офіційний сайт Національного банку України (2020). *Головна сторінка* <<http://www.bank.gov.ua>> (2020, січень, 12).

² Там само.

2017 року середня відсоткова ставка знизилася до 14 %. Проте на початку 2018 року спостерігається тенденція до зростання облікової ставки до позначки 16 %. Станом на 19.07.2019 року облікова ставка продовжувала зростати до 17 %. Таким чином, попри всі кризові явища, які торкнулися і банківської системи України, комерційні банки й надалі залишаються фінансовими посередниками в національній економіці. Активи банків протягом 2016-2019 рр. зростали, проте це не було зумовлено природнім зростанням, а стало наслідком девальвації національної валюти та погіршення економічної ситуації в Україні загалом. Враховуючи ризики зовнішнього середовища, банки здійснювали дуже обмежену кредитну діяльність. Кредитування реального сектору економіки залишилося низьким.

Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності української банківської системи вимагає вивчення факторів, що визначають і формують конкурентоспроможність окремих банків і всієї банківської системи. На нашу думку, конкурентоспроможність банківської системи визначається такими чинниками, як: 1) висока капіталізація та високий рівень достатності капіталу; 2) стійкість банківської системи до ризиків; 3) ефективність діяльності банків, їх здатність забезпечувати інвестиціями подальший розвиток економіки; 4) захист прав вкладників коштів, а також вміння відстоювати національні інтереси в умовах глобалізації фінансових відносин.

Для того щоб визначити рівень конкурентоздатності банку, необхідно провести його оцінку. Як відомо, метою функціонування будь-якого банку є максимальне задоволення потреб клієнтів за рахунок залучення для користування банківськими послугами найбільшої кількості споживачів банківських послуг. Перший напрямок оцінки конкурентоздатності банку – це привабливість банку для клієнтів. Розглядаючи конкурентоздатність банку, не можна обійти увагою конкурентоздатність банківських продуктів, оскільки ці два поняття співвідносяться між собою як ціле і частина. Конкурентні можливості окремого банку залежать від конкурентоздатності вироблених їм послуг, здатних задовольнити потреби клієнтів, як за ціною, так і за якістю. Для того щоб завоювати їх довіру, банки повинні забезпечити клієнтам простий доступ до надійної та достовірної інформації про банк, зокрема за даними про обсяги його чистих активів і доходів. Виходячи з цього, модель довіри до банку можна представити у такому вигляді¹:

$$T = t_1 + t_2 + t_3, \quad (1)$$

де T – ступінь довіри клієнтів до банку;

t_1 – чисті активи банку;

t_2 – стабільність доходів банку;

t_3 – якість інформації про банк.

Кожен із зазначених критеріїв дозволяє клієнтам банку оцінити ступінь довіри до установи. При цьому існує пряма залежність між цими показниками. Довіра до банку зростає при збільшенні обсягів активів (за мінусом зобов'язань), підвищенні стабільності доходів та якості інформації.

Дослідження довело, що важливу роль у виборі банку для клієнта відіграє ступінь зручності в процесі його обслуговування. Даний показник можна визначити за такими параметрами:

$$C = c_1 + c_2 + c_3 + c_4 + c_5, \quad (2)$$

де C – зручність для клієнта;

c_1 – географія ринку банку;

c_2 – асортимент послуг банку;

c_3 – витрати клієнта для отримання послуги в банку;

c_4 – якість наданих послуг;

c_5 – якість обслуговування.

¹ Федулова, Л., Ворошук, І. (2011). *Управління конкурентоздатністю банків в умовах трансформаційної економіки*. Київ: Науковий Світ.

Збільшення території обслуговування банком та асортименту його послуг, а також підвищення їх якості, якості обслуговування і оптимізації вартості призводять до зростання привабливості банку для клієнта. Вважаємо, що на вибір клієнтом банку впливає також надійність фінансово – кредитної установи. Вона визначається, як:

$$S = \frac{P_{cf}}{A_p} + \frac{CK}{A}, \quad (3)$$

де S – ступінь надійності банку для клієнта;

P_{cf} – сформовані резерви під активні операції банку;

A_p – робочі активи банку;

CK – власний капітал банку,

A – активи банку.

Чим вище ступінь надійності, тим нижче ризик для клієнта, однак збільшення резервів і власного капіталу призводить до відволікання коштів з обороту, тим самим банк втрачає частину потенційного прибутку і знижується прибутковість по депозитах для клієнтів. На конкурентоздатність банківських продуктів, впливає багато інших показників, таких як реклама, імідж, рівень обслуговування та інші. Звичайно, вони є вагомими, але визначальними в процесі її забезпечення є їх якість і ціна. Відповідно до цього, формулу конкурентоздатності можна представити у такому вигляді:

$$Cc = p + q + c + s, \quad (4)$$

де Cc – рівень конкурентоздатності банку для клієнтів,

p – ціна послуги банку,

q – якість,

c – обслуговування,

s – зручність.

Іншим напрямком оцінки конкурентоздатності банку є позиція банку на банківському ринку. У ході дослідження нами було з'ясовано, що банківський ринок являє собою сукупність ринків збуту банківських послуг. Його специфіка полягає в тому, що це дуже складне утворення, яке має дуже широкі межі та складається з безлічі елементів¹.

Успішна діяльність банку пов'язана не тільки зі здатністю професійно будувати свою внутрішню політику, а й пристосуватися до зовнішніх умов з максимальною для себе користю, передбачати тенденції розвитку ринку й отримувати конкурентні переваги. Конкурентною перевагою є стан банку, що дозволяє йому надавати високоякісні послуги та обходити конкурентів.

До конкурентних переваг сьогодні можна віднести наступні: гарний імідж і ділову репутацію; стійку клієнтуру, високий професіоналізм персоналу; ефективну рекламну та маркетингову діяльність тощо².

Погоджуємося з тими авторами³, які вважають, що формуючи систему показників конкурентних переваг банку, необхідно вибирати ті, які найбільш точно і об'єктивно характеризують рівень конкурентних переваг банку на ринку банківських послуг в цілому або його окремих сегментах і дозволяють відстежити їх зміни в динаміці. Сукупність таких показників формується за критеріями комплексності, інтегрованості відображення результуючого стану основних причинних взаємодій в їх кількісних і якісних взаємозв'язках.

¹ Лаврушин, О. И. (2009). *Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент)*. Москва: Юрист.

² Койбічук, В. В. (2012). Концептуальна модель конкурентоздатності банку в сучасних умовах. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*, 2 (14), 323-329.

³ Пікуш, Ю. П. (2006). *Управління конкурентоздатністю банку в умовах фінансової лібералізації*. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ.

Висновки. Проведені дослідження підтвердили теоретичну доцільність і практичну значимість оцінки рівня конкурентоздатності банків, що дозволяє визначити фактори, які формують конкурентні переваги банків, і на цій основі збільшити частку ринку його прибуток. Запропонована модель може використовуватися для всебічної оцінки конкурентоздатності банку органами нагляду, банками, їх клієнтами і тими, хто розв'язує проблеми вибору розміщення грошових коштів. Враховуючи таку ситуацію, підвищення конкурентоздатності банку потрібно розглядати як тривалий послідовний процес пошуку і реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, яка здійснюється відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та власний стан.

References:

1. Krukmal, O. V., Baranovska, O. A. (2014). Konkurentospromozhnist banku ta bankivskoho produktu: faktory vplyvu ta otsinka [Competitiveness of Bank and Banking Product: Impact Factors and Assessment]. *Zbirnyk Dniprovskiy derzhavnyi ahrarno-ekonomichnyi universytet Efektyvna ekonomika* [Collection of Dnipro State Agrarian and Economic University Effective Economy], 5, 165-168. [in Ukrainian].
2. Tihipko, S. L. (2005). Konkurentospromozhna bankivska systema: mozhyvosti dosiahnennia ta zabezpechennia v Ukraini [Competitive banking system: opportunities to achieve and secure in Ukraine]. *Bankivska sprava* [Banking], 2, 63-71. [in Ukrainian].
3. Kachurina, A. A., Kasjanova, N. V. (2013). Ocenka urovnja konkurentosposobnosti kommercheskogo banka na osnove sistemno-dinamicheskogo podhoda [Assessment of the competitiveness level of a commercial bank based on a system-dynamic approach Assessment of the competitiveness level of a commercial bank based on a system-dynamic approach]. *Materialy mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii Stolypinskie chtenija. Jekonomika, politika, kul'tura v kontekste stolypinskih reform* [Proceedings of the international scientific conference Stolypin readings. Economy, politics, culture in the context of Stolypin reforms]. [in Russian].
4. Miroshnychenko, O. V. (2009). Metody otsinky konkurentospromozhnosti banku [Methods for assessing bank competitiveness]. *Ekonomika Kryma* [Crimean economy], 28, 42-47. [in Ukrainian].
5. Hirchenko, T. D. (2003). Stratehiia konkurentospromozhnosti bankiv v umovakh aktyvizatsii rozvytku rynku bankivskykh posluh [Strategy of competitiveness of banks in the conditions of activation of development of the market of banking services]. *Rehionalna ekonomika* [Regional economy], 4, 122-127. [in Ukrainian].
6. Medvediev, M. V. (2013). Sutnist konkurentospromozhnosti banku [The essence of the bank's competitiveness]. *Upravlinnia rozvytkom* [Development Management], 12, 38-39. [in Ukrainian].
7. Dovhan, Zh. (2005). Bazelski standarty otsiniuvannia adekvatnosti vlasnoho kapitalu bankiv [Basel standards for assessing the adequacy of banks' equity]. *Visnyk TANH* [TANH Bulletin], 5 (2), 19-34. [in Ukrainian].
8. Prymostka, L. O. (2012). *Finansovyi menedzhment banku* [Financial management of the bank]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
9. Andrejchikov, A. V., Andrejchikova O. Ju. (2001). *Analiz, sintez, planirovanie reshenij v jekonomike* [Analysis, synthesis, planning decisions in the economy]. Moscow: Finansy i statistika. [in Russian].
10. Kolomic, I. V. (2012). Modeli ocenki konkurentnosposobnosti banka [Bank competitiveness assessment models]. *Upravlinnja rozvytkom* [Development Management], 19 (140), 52-54. [in Russian].
11. Pavlenko, L. (2013). *Tsinoutvorennia na protsentni bankivski produkty yak osnova ekonomichnoho rozvytku ta efektyvnoho funktsionuvannia bankiv* [Pricing for interest rate banking products as a basis for economic development and efficient functioning of banks]. Kremenchuk: PP Shcherbatykh. [in Ukrainian].
12. Pavlenko, L. D., Kryklii, O. A., Maslak N. H. (2012). Otsinka sobivartosti produktu v systemi bankivskoho tsinoutvorennia [Cost estimation of a product in the system of bank pricing]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen Odeskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of socio-economic research of the Odessa National University], 3 (46), 177-180.
13. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [The official web-site of the National Bank of Ukraine] (2020). *Holovna* [Home page] <<http://www.bank.gov.ua>> [in Ukrainian]. (2020, January, 15).
14. Fedulova, L., Voroshchuk, I. (2011). *Upravlinnia konkurentozdatnistiu bankiv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky* [Managing the competitiveness of banks in a transformational economy]. Kyiv: Naukovij Svit. [in Ukrainian].
15. Lavrushin, O. I. (2009). *Upravlenie dejatelnostju kommercheskogo banka (bankovskij menedzhment)* [Management of a commercial bank (banking management)]. Moscow: Jurist. [in Russian].
16. Koibichuk, V. V. (2012). Kontseptualna model konkurentozdatnosti banku v suchasnykh umovakh [Conceptual model of bank competitiveness in modern conditions]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy* [Newsletter to the University of Banking help the National Bank of Ukraine], 2 (14), 323-329. [in Ukrainian].
17. Pikush, Yu. P. (2006). *Upravlinnia konkurentozdatnistiu banku v umovakh finansovoi liberalizatsii* [Management of bank competitiveness in the conditions of financial liberalization]. Sumy: DVNZ UABS NBU. [in Ukrainian].