

УДК 336.719:339.138

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-27>**Могильна Л.М.***кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри менеджменту
Сумського національного аграрного університету***Волкова К.В.***магістр
Сумського національного аграрного університету***Mohylna Liudmyla***Ph.D in Economics, Associate Professor,
Senior Lecturer of the Department of Management
Sumy National Agrarian University***Volkova Karina***Master Student
Sumy National Agrarian University*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF BANKING INSTITUTIONS

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано сучасні трактування вчених стосовно сутності конкурентоспроможності банку, досліджено сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю банківських установ, наведено класифікацію методологічних основ організації управління конкурентоспроможністю банку, визначено основні тенденції розвитку банківського сектору України, здійснено порівняльний аналіз банків-лідерів за основними економічними показниками. Визначено, що сучасним банківським продуктом, який завзято виборює популярність, є пластикова платіжна картка, обсяг якої збільшується кожного року. Збільшення асортименту банківських послуг на основі зростання платіжних карток дає перспективу банкам підвищити залучення коштів, збільшити конкурентоспроможність та вдосконалити свій імідж. Розглянуто особливості управління конкурентоспроможністю банківських установ на прикладі АТ «ОТП Банк», наведено його основні конкуренти.

Ключові слова: конкурентоспроможність банку, банківські установи, управління, банківська діяльність, банківські послуги.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы современные трактовки ученых сущности конкурентоспособности банка, исследованы современные подходы к управлению конкурентоспособностью банковских учреждений, приведена классификация методологических основ организации управления конкурентоспособностью банка, определены основные тенденции развития банковского сектора Украины, осуществлен сравнительный анализ банков-лидеров по основным экономическим показателям. Определено, что современным банковским продуктом, который упорно борется за популярность, является пластиковая платежная карточка, объем которой увеличивается каждый год. Увеличение ассортимента банковских услуг на основе роста платежных карточек дает перспективу банкам повысить привлечение средств, увеличить конкурентоспособность и усовершенствовать свой имидж. Рассмотрены особенности управления конкурентоспособностью банковских учреждений на примере АО «ОТП Банк», приведены его основные конкуренты.

Ключевые слова: конкурентоспособность банка, банковские учреждения, управление, банковская деятельность, банковские услуги.

ANNOTATION

The article analyzes the current interpretations of scientists regarding the essence of the bank's competitiveness. In existing

sources, the specific of the competitiveness of banking is poorly reflected, because scientists focus on the study of its general nature, without analyzing its industry specifics. It is emphasized that competitiveness management is an integral part of the bank's activity. The competitiveness of a bank depends on the factors that affect it, both external and internal. The article examines modern approaches to managing the competitiveness of banking institutions; the classification of methodological bases of the organization of management of competitiveness of bank is resulted; the main trends in the development of the banking sector of Ukraine are identified. A comparative analysis of the leading banks on the main economic indicators was carried out. It is noted that clients of banking institutions trust not only ratings compiled by specialists, but also the advice of friends, acquaintances, advertising and more. The basis of the bank's competitiveness is the need for constant monitoring and analysis of competitors, which allows developing a strategy to weaken their strengths; concentration of special attention on highly profitable banking products and services; forming a positive opinion of potential customers about the bank's services; identifying strengths and weaknesses in themselves and competitors. This kind of research will allow you to develop a development strategy to strengthen your position in the banking sector. The article emphasizes that the modern banking product, which is persistently gaining popularity, is a plastic payment card, the volume of which is increasing every year. The largest share is occupied by cards issued in the international payment system MasterCard (68.1%). As of January 1, 2020, there were 1.2 active cards per capita. Increasing the range of banking services based on the growth of payment cards gives banks the prospect of increasing borrowing, increase their competitiveness and improves their image. Features of competitiveness management of banking institutions on the example of JSC "OTP Bank" are considered, its main competitors are given.

Key words: bank competitiveness, banking institutions, management, banking, banking services.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах фінансової та політичної нестабільності в країні функціонування банківських установ знаходиться в зоні підвищеного ризику, що, своєю чергою, вимагає забезпечення та підтримки їх фінансової стійкості, вибору раціонального варіанту розміщення

ресурсів, потребує застосування комплексного підходу до розроблення системних заходів організації банківської діяльності, гармонійне поєднання яких забезпечує конкурентоспроможність банківських установ у процесі трансформації фінансової системи. Основною умовою під час вирішення складних проблем суперництва є застосування методів та способів, які забезпечують формування адаптивних механізмів та пристосування банківських установ до мінливого зовнішнього середовища, а тому проблематика дослідження не втрачає своєї актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Із посиленням політичної, економічної, соціальної нестабільності спостерігається стрімке зростання інтересу з боку науковців до теоретичного обґрунтування забезпечення конкурентоспроможності банківських установ, що дає змогу останнім здійснювати успішну діяльність та посилювати конкурентні позиції на ринку фінансових послуг. Важливий внесок у вивчення теми банківських ризиків зроблено такими економістами: В. Зубовою, О. Сідаком, Л. Морозом, Т. Кочетиговою, А. Алейніком, В. Коваленко, О. Зверяковим, Д. Гайдуковичем, І. Єлейко та ін. Теоретичні та практичні основи конкурентоспроможності банківської системи розглянуто у наукових працях Ж. Довганя, О. Барановського, В. Вітлінського, О. Вовчак, О. Васюренка, О. Глушка, С. Гури, Н. Гладинець, О. Дзюблюка, М. Зверякова, О. Золотарьової, І. Івасіва, О. Крилій, М. Литовченко, В. Петриної, О. Примостки, О. Мірошніченко, С. Татяніної та ін. Питанням запровадження, функціонування та вдосконалення системи банківського нагляду в Україні та світі приділено значну увагу вчених та спеціалістів, до яких варто віднести В. Міщенко, О. Коренева, С. Гадзюк, В. Коваленко, М. Тарнавського, Н. Голубєву, Л. Юрчишена та ін. Незважаючи на численні дослідження, присвячені проблематиці конкурентоспроможності, деякі питання, які пов'язані зі специфікою банківської діяльності, поки залишаються без відповіді.

Відаючи належне науковим здобуткам дослідників-економістів, варто зауважити, що проблема управління конкурентоспроможністю банківських установ потребує подальших наукових досліджень, зважаючи на ризики та загрози, які супроводжують її функціонування у сучасних соціально-економічних та політичних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю банківських установ на українському ринку банківських послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні конкурентоспроможність є невід'ємною частиною ефективної діяльності та підвищення суспільного добробуту. Серед науковців не існує єдності стосовно трактування

цього поняття. Для банківського сектору конкурентоспроможність найчастіше ототожнюється зі стабільністю. У зв'язку із цим наведемо деякі трактування вчених стосовно сутності конкурентоспроможності банку.

Так, О. Мірошніченко та О. Крилій зазначають, що конкурентоспроможність у галузі банківської справи розглядається як ієрархічна система, до якої належить конкурентоспроможність банківського продукту, банку, банківської системи загалом. Взаємозв'язки між рівнями ієрархії мають діалектичний характер: з одного боку, їм притаманна взаємозумовленість (забезпечення конкурентоспроможності об'єкта нижчого рівня ієрархії є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності об'єкта вищого рівня ієрархії), з іншого – можливість набуття певних характеристик незалежно один від одного [7, с. 88].

О.В. Золотарьова та С.О. Гура визначають конкурентоспроможність банку як відносний динамічний показник, що дає змогу оцінити співвідношення його якісних та вартісних характеристик порівняно з конкурентами та обчислити на цій основі інтегральний рівень конкурентоспроможності [4, с. 37].

Згідно з дослідженнями М.О. Литовченко та С.М. Татяніної, конкурентоспроможність банку – це його спроможність ефективного функціонування у банківському середовищі, яка досягається постійним використанням інновацій для формування конкурентних переваг своїх продуктів та послуг на ринку з метою досягнення прибутковості та фінансової стійкості у майбутньому, враховуючи соціальний аспект діяльності банків та загальноекономічне становище держави [6, с. 429].

На думку Н.Ю. Гладинець і В.В. Петриної, конкурентоспроможність банку – це здатність фінансової установи вести ефективну господарську діяльність та мати на меті досягнення практичної прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. Водночас створення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальнюючим показником стійкості банку на фінансовому ринку у процесі ефективного використання фінансового, науково-технічного та кадрового потенціалу [2, с. 817].

Отже, можна наголосити на тому, що конкурентоспроможність банків є показником ефективності їхньої діяльності. Для здобуття конкурентних позицій вітчизняним банкам потрібно безперервно модернізувати існуючі підходи до управління конкурентоспроможністю власної діяльності. Виходячи із цього, концептуальні положення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку мають ґрунтуватися на комплексному вивченні проблеми функціонування та розвитку банківської установи в умовах конкурентного ринку, зумовленої високим динамізмом умов ведення банківського бізнесу, та на необхідності постановки проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю

банку і розроблення відповідного комплексу його інструментів [1, с. 238].

У більшості наукових джерел виділяються такі підходи до управління конкурентоспроможністю комерційного банку: системний, процесний та ситуаційний (рис. 1). Зазначимо, що визначення цих підходів є вагомим внеском у розширення теоретичних та методологічних основ управління банківською поведінкою. Слід відзначити, що нові виклики сьогодення ставлять перед нами інші проблеми, які стосуються підвищення ефективності комерційних банків, а тому це призведе до впровадження принципово нових сучасних методів управління банківськими установами. Ефективне управління комерційним банком дасть змогу швидко реагувати на запити клієнтів, бо саме вони є споживачами банківських продуктів. Важливо відзначити, що однієї лише обізнаності потенційних клієнтів про асортимент банківських послуг недостатньо. Банківські послуги задовольняють не первинні виробничі та особисті потреби, а похідні від них фінансові потреби. Тому мотивація до банківського обслуговування у потенційних клієнтів набагато нижче, ніж до придбання матеріальних благ; потреби в банківських послугах найчастіше носять латентний характер, їх необхідно пробудити, актуалізувати. Створення стимулів для більш активного та ефективного споживання банківських продуктів – важливе завдання як із погляду самих банків, так і з погляду суспільства.

У наукових працях В.Я. Вовка класифіковано методологічні основи організації управління конкурентоспроможністю банку, а саме [1, с. 239]:

– поєднання вчень системного, ситуаційного, процесного, цільового, екологічного, поточного, нормативного та синергетичного підходів, що дають змогу розкрити зміст і значення стратегічного керівництва конкурентоспроможністю банку;

– збір, аналіз, інтерпретація та використання інформації стосовно стану конкурентного

оточення, існуючої позиції серед конкурентів, конкурентні переваги та потенціал банку для прийняття ефективних стратегічних, тактичних та оперативних рішень;

– прогнозування результатів управлінських рішень, що відбиваються на розподілі ресурсів, установленні раціональних зв'язків та формуванні стратегічної поведінки персоналу;

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

Управління конкурентоспроможністю банку має виділятися присутністю аргументованої теоретико-методологічної бази та організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку.

Кожен чинник, який впливає на формування конкурентного середовища на ринку фінансових послуг, котрі надають банки, тісно пов'язаний та залежить від інших, а також один і той самий чинник може належати до різних груп. Усе це свідчить про досить високу динамічність чинників, які впливають на формування конкурентного середовища банку. У процесі розвитку ринку фінансових послуг змінюються не лише чинники, які впливають на конкурентне середовище, а й характер їх взаємодії в часі та просторі, що позначається на результатах діяльності банку [14, с. 232].

Інструментом реалізації управління конкурентоспроможністю банку є конкурентна стратегія. Удале виконання вибраної стратегії багато в чому залежить від здібності менеджменту визначити та орієнтувати поточні організаційні зміни, цілеспрямовано керувати персоналом, досягати встановлених цілей. Але ніяка стратегія не може передбачити всі негаразди, з якими, можливо, буде мати справу банківська установа.

Під час конкурентної боротьби банківські установи реалізують власні засоби та сили: предмет – банківські продукти; об'єкт – група клієнтів, тобто цільова аудиторія споживачів; суб'єкт – учасники ринку, що мають за мету задовольнити споживчий сектор шляхом продажу власного продукту.

За індивідуальним структурним складником конкуренція між банками виникає між банківськими продуктами та між банківськими установами, що пропонують аналогічні послуги на ринку для задоволення потреб клієнтів. Кожна стратегія банку постійно змінюється та залежить від невичерпного переліку факторів, найважливішим серед яких є кінцевий продукт, котрий становитиме конкуренцію на ринку.

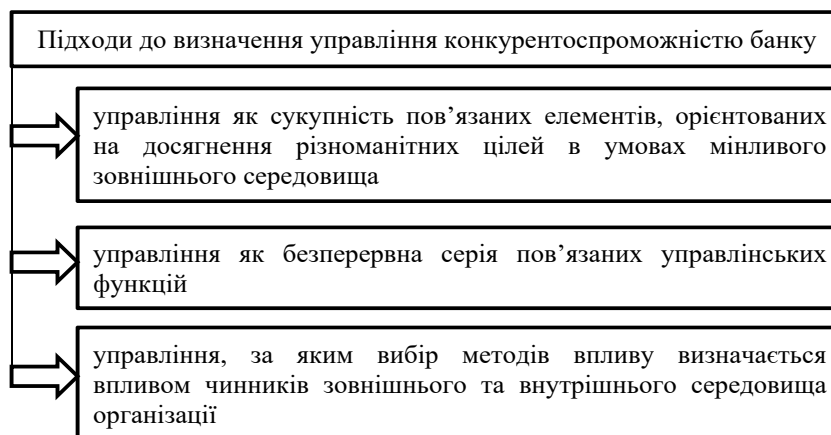


Рис. 1. Підходи до управління конкурентоспроможністю банку

Джерело: складено за [3, с. 141]

Ринок банківських послуг динамічний та неоднорідний. Так, на кінець 2019 р. кількість функціонуючих банків становила 75 установ (зокрема, 35 банків з іноземним капіталом), що порівняно з 2018 р. на дві установи менше. Загалом же за 2013–2019 рр. кількість банків скоротилася на 105, водночас зросла кількість банківських установ зі 100%-м іноземним капіталом, а саме на чотири установи. Найбільше банків припинило свою діяльність у 2014–2015 рр., що пов'язано з кризовою економічною ситуацією та вимушеними заходами з боку НБУ, спрямованими на закриття проблемних установ [8, с. 179].

Надійність банку, своєю чергою, визначається як суб'єктивними, так і об'єктивними параметрами його діяльності. Під суб'єктивними параметрами розуміємо ті, які не мають безпосереднього вимірювача та значення яких установлюються споживачем банківських послуг самостійно. Вони включають у себе відгуки друзів, знайомих клієнта, які раніше скористалися послугами відповідної фінансової установи; рекламний вплив і т. ін. Іншими словами, ці фактори змушують клієнта повірити в надійність банку без додаткової перевірки реальних показників. Об'єктивні параметри або безпосередньо вимірюються, або оцінюються професіоналами, оцінка доводиться до споживача. До цієї групи параметрів відносять різноманітні показники фінансової та господарської діяльності банку (частка ринку, розмір власного капіталу і т. ін.), а також рейтинги, що складаються професійним співтовариством. Так, згідно з оновленою методологією НБУ, системно важливими в Україні є 14 банків (на 1 липня 2019 р.), а саме: АТ «КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Альфа-банк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «ПУМБ», АТ «Укрсиббанк», АТ «Таскомбанк», АТ «Універсал банк», АТ «Кредобанк», АТ «ОТП Банк», Акціонерний банк «Південний» [9]. Слід відзначити, що на 01 січня 2020 р. статус уповноваженого банку на зберігання запасів готівки мають чотири банки: АТ «Ощадбанк», АТ «КБ «ПриватБанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль» та АТ «Перший Український міжнародний банк» [11, с. 64].

Розглянемо особливості управління конкурентоспроможністю банківських установ на прикладі АТ «ОТП Банк», котрий є надійним банком, але однією з серйозних загроз для нього є конкурентне середовище та поява доволі сильних конкурентів. Тож проведемо аналіз основних конкурентів АТ «ОТП Банк» та визначимо його позицію на кредитно-фінансовому ринку.

Основними конкурентами АТ «ОТП Банк» є: АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль» та АТ «КБ «ПриватБанк», котрі досить довго та ефективно функціонують на кредитно-фінансовому ринку України. Для проведення аналізу конкурентів АТ «ОТП Банк» виділимо основні показники, які характеризують діяльність банківських установ із різних боків, а саме охоплюють товарну і цінову політику, якість послуг та персонал банку, а також політику розподілу.

Сучасним банківським продуктом, який завзято виборює популярність, є пластикові платіжні картки, обсяг яких збільшується кожного року. Станом на січень 2020 р. загальний обсяг платіжних карток становив 59,4 млн шт., що на 15,8% менше порівняно з 2015 р. (табл. 1).

Таблиця 1
Динаміка зміни кількості платіжних карток, власників карток та банків – учасників карткових платіжних систем

Рік	Банки – учасники карткових платіжних систем (шт.)	Власники платіжних карток (тис осіб)	Платіжні картки (тис шт.)
2015	128	51649	70551
2016	98	43058	59307
2017	87	41746	57633
2018	77	41721	59867
2019	75	42356	59412

Джерело: згідно з даними НБУ [12]

Найбільша кількість активних карток (68,1%) – це картки, емітовані у міжнародній платіжній системі MasterCard. Друге та третє місця за кількістю активних карток посідають міжнародна платіжна система VISA (30,7%) та система «ПРОСТІР» (1,1%). Станом на 01.01.2020 на одного українця припадало 1,2 активних карток [11, с. 74].

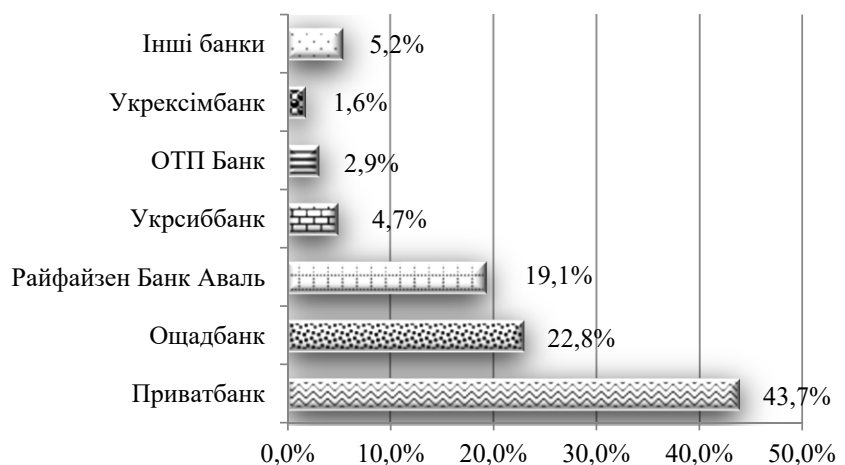


Рис. 2. Структура українського ринку платіжних карток станом на 01.01.2020, %

Джерело: згідно з даними [12]

Структура українського ринку платіжних карток представлена на рис. 2. Аналіз показує, що безумовними лідерами та головними конкурентами АТ «ОТП Банк» у сфері випуску пластикових карток в Україні є АТ «Ощадбанк», АТ «КБ «ПриватБанк» та АТ «Райффайзен Банк Аваль» (рис. 2).

Наголосимо, що після 2013 р. почали масово з'являтися в Україні безконтактні пластикові картки (тобто такі, що обладнано мікročіпом стандарту ISO/IEC14443 для магнітноіндуктивного обміну інформацією). Кількісні дані свідчать, що впродовж останніх шести років кількість безконтактних платіжних карток постійно зростає. До вітчизняних особливостей варто додати той факт, що безконтактні платіжні інструменти витіснили з ринку віртуальні: з 2016 р. кількість останніх скоротилася вдвічі. Це можна пояснити психологічною схильністю українців до володіння фізичним об'єктом на підтвердження своїх платіжних можливостей, адже з утилітарного погляду віртуальні платіжні інструменти мають значно менше можливостей до використання в умовах слабкого розвитку платіжної інфраструктури [13, с. 337–338].

Збільшення асортименту банківських послуг на основі зростання платіжних карток дає перспективу банкам підвищити залучення коштів, збільшити конкурентоспроможність та вдосконалити свій імідж. Збільшення використання пластикових карток має вагомий прерогативи й для банківської системи України загалом, адже допомагає збільшенню залучення грошових коштів у внутрішньобанківський оборот, посиленню керованості грошового обігу, збільшенню функції банківської системи і піднесенню економіки, зменшенню елементу готівки в грошовій масі і, таким чином, скороченню витрат на її видання і підтримки в обігу. За даними досліджень, найбільша кількість пластикових карток випущена та обслуговується АТ «КБ «ПриватБанк», проте АТ «ОТП Банк» знаходиться в десятці лідерів.

Наведемо порівняльний аналіз банків лідерів за основними економічними показниками (табл. 2).

За даними табл. 2, АТ «ОТП Банк» також є одним із лідируючих українських банків, котрий не просто тримається на плаву, а впевнено зміцнює свої позиції на банківських ринках. Так, за останні три роки АТ «ОТП Банк» примножив власні активи на 19 474,9 млн грн, або на 65,3%, власний капітал банку збільшився майже у 2,2 рази і становив станом на 01.01.2020 7 774,5 млн грн, чистий прибуток збільшився із 917,6 млн грн у 2017 р. до 2 536,8 млн грн у 2019 р.

Починаючи з 2016 р., коли АТ «ОТП Банк» удосконалив бізнес-стратегію свого розвитку, результати роботи постійно поліпшуються. 2019 р. знову став винятковим роком із високими досягненнями: банк отримує все більший прибуток, показує зростання активів, підвищує їх рентабельність. За підсумками 2019 р. банк увійшов у ТОП-10 (9-е місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів, посів 5-е місце за рівнем чистого прибутку.

Незважаючи на досить стійкі фінансові показники, АТ «ОТП Банк» веде інтенсивну боротьбу за клієнтів серед фінансових компаній на ринках, на яких працює. Відповідно до стратегії банку, на лояльність та утримання клієнтів може впливати низка чинників, включаючи нові технології або послуги, що пропонуються конкурентами, та ціни на дані послуги, основні параметри продуктів та послуг, репутація, дії, вжиті конкурентами. Конкуренція може також зменшити чистий процентний дохід та прибуток, а також негативно вплинути на результати діяльності банку. АТ «ОТП Банк» визначає та оцінює конкурентні ризики як частину загального процесу управління ризиками. Продукти та послуги банку регулярно оцінюються порівняно з існуючими та потенційними конкурентами, а процес визначення щорічної стратегії банку відіграє важливу роль в управлінні конкурентним ризиком.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, головною передумовою успішного функціонування банку в ринкових умовах є формування

Таблиця 2

Дослідження основних економічних показників діяльності банківського сектору, млн грн

Банк	Активи			Власний капітал			Чистий прибуток		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
АТ «КБ «ПриватБанк»	259061,5	525247,8	552058,1	25607,7	31462,2	54528,9	-22965,9	11668,2	32609,2
АТ «Ощадбанк»	234241,0	290904,1	314295,6	31578,4	18430,2	19194,7	558,5	131,8	276,9
АТ «Укресімбанк»	171011,2	232064,2	202921,9	14456,1	8547,4	9865,8	929,4	958,5	1002,1
АБ «Укргазбанк»	69274,3	92368,9	127563,6	5628,6	5756,9	8281,2	623,8	766,1	1299,3
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	72108,0	83664,3	95158,7	10904,6	11622,9	13015,8	4468,6	5087,9	4748,7
АТ «Альфа-Банк»	49530,3	69406,4	87586,0	3978,2	4988,8	8196,3	654,7	1258,3	1591,2
АТ «ПУМБ»	46532,3	59319,0	63160,0	4873,3	6361,6	9069,2	785,8	2037,5	2632,0
АТ «Сбербанк»	42363,1	67216,9	59078,4	5236,4	4712,0	8242,8	132,4	-7614,2	271,9
АТ «Укрсиббанк»	46576,7	56498,3	56023,1	5236,4	6723,4	6778,9	1467,4	2657,9	2580,4
АТ «ОТП Банк»	29822,4	38582,7	49297,3	3526,3	5254,8	7774,5	917,6	1974,3	2536,8

Джерело: згідно з даними [10]

дієвої та гнучкої стратегії розвитку в умовах висококонкурентного середовища. За таких умов розвиток банку має бути спрямований на формування та підтримку конкурентного потенціалу, який би забезпечував підвищення рівня конкурентоспроможності та її окремих підсистем.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вовк В.Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 237–240.
2. Гладинець Н.Ю., Петрина В.В. Конкурентоспроможність комерційного банку : теоретичні аспекти та підходи до визначення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 814–818. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/172.pdf> (дата звернення: 10.10.2020).
3. Маркетинг у банку : навчальний посібник / О.В. Дубовик та ін. ; 2-е вид. Київ : Алерта, 2007. 275 с.
4. Золотарьова О.В., Гура С.О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 34–37.
5. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 36. С. 90–96.
6. Литовченко М.О., Татяніна С.М. Сутність та значення конкурентоспроможності банку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 427–432.
7. Мірошніченко О., Крилій О. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10 (3). С. 83–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(3\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(3)_20) (дата звернення: 11.10.2020).
8. Новосолова О.С. Банківський сектор України: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. Вип. № 42/2020. С. 178–183. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/33.pdf> (дата звернення: 10.10.2020).
9. Національний банк визначив 14 банків системно важливими (1 липня 2019 р.). *Національний банк України: вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-viznachiv-14-bankiv-sistemno-vajlivimi> (дата звернення: 10.10.2020).
10. Рейтинги банків України за фінансовими показниками. *Bankchart про твої фінанси* : вебсайт. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov (дата звернення: 09.10.2020).
11. Річний звіт Національного банку України за 2019 рік. *Національний банк України* : вебсайт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2019.pdf?v=4 (дата звернення: 09.10.2020).
12. Статистика Національного банку України. *Національний банк України* : вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (дата звернення: 15.09.2020).
13. Шелудько С.А., Браткевич П.П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 334–339. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/59.pdf (дата звернення: 09.10.2020).
14. Шпиг Ф.І. Банківська конкуренція під впливом іноземного капіталу : монографія. Суми : Ділові перспективи, 2006. 288 с.

REFERENCES:

1. Vovk V.Ya. (2012) Kontseptualni zasady orhanizatsii stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu banku [Conceptual Principles Of Banking Competitiveness Strategic Management Organization]. *Biznesinform*, no. 9, pp. 237–240.
2. Hladynets N.Yu., Petryna V.V. (2015) Konkurentospromozhnist komertsiiinoho banku: teoretychni aspektiv ta pidkhody do vyznachennia [Competitiveness of commercial bank: theoretical aspects and approaches to definition]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 814–818. URL: <http://global-national.ua/archive/4-2015/172.pdf> (accessed 10 October 2020)
3. Dubovyk O.V., Boiko S.M., Vozniuk M.A., Hirchenko T.D. (2007) *Marketynh u banku: navchalnyi posibnyk / 2-e vyd.* Kyiv: Alerta, 275 p.
4. Zolotarova O.V., Hura S.O. (2016) Konkurentospromozhnist banku: zmist, faktory vplyvu ta perspektyvni metody otsiniuvannia [Competitiveness of the bank: content. Factors and perspective evaluation methods]. *Investytsii: praktyka ta dosvid: naukovo-praktychnyi zhurnal*, no. 3, pp. 34–37.
5. Koshelupov I.F. (2013) Systema konkurentnykh stratehii pidpriemstva [The system of competitive strategies of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 36, pp. 90–96.
6. Lytovchenko M.O., Tatianina S.M. (2019) Sutnist ta znachennia konkurentospromozhnosti banku [Modern approaches to the competitiveness of Ukrainian banks]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 35, pp. 427–432.
7. Miroshnychenko O., Krylii O. (2012) Doslidzhennia faktoriv konkurentospromozhnosti banku banku [Investigation of factors of the bank's competitiveness]. *Ekonomichnyi analiz*. T. 10 (3). pp. 83–89. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(3\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(3)_20) (accessed 10 October 2020).
8. Novosolova O.S. (2020) Bankivskiy sektor Ukrainy: suchasni realii ta perspektyvy rozvytku [Banking sector of Ukraine: current realities and prospects of development]. *Naukoviy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: «Ekonomika i menedzhment»*. Vyp. 42, pp. 178–183. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/33.pdf> (accessed 10 October 2020).
9. Natsionalnyi bank vyznachyv 14 bankiv systemno vazhlyvymy (1 lypnia 2019 r.). *Natsionalnyi bank Ukrainy: veb-sait*. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-viznachiv-14-bankiv-sistemno-vajlivimi> (accessed 10 October 2020).
10. Reitynhy bankiv Ukrainy za finansovymy pokaznykamy. *Bankchart pro toi finansy: veb-sait*. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov (data zvernennia: 09.10.2020).
11. Richnyi zvit Natsionalnoho banku Ukrainy za 2019 rik. *Natsionalnyi bank Ukrainy: veb-sait*. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2019.pdf?v=4 (accessed 09 October 2020).
12. Statystyka Natsionalnoho banku Ukrainy. *Natsionalnyi bank Ukrainy: veb-sait*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (accessed 15 September 2020).
13. Sheludko S.A., Bratkevych P.P. (2019) Vplyv tsyfrovizatsii na bankivskiy biznes v Ukraini [Impact of digitalization on banking business in Ukraine]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no 5 (16), pp. 334–339. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/59.pdf (accessed 09 October 2020).
14. Shpyh F.I. (2006) *Bankivska konkurentsia pid vplyvom inozemnoho kapitalu: monohrafiia*. Sumy: Dilovi perspektyvy, 288 p.