

МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Квасова Дар'я Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Управління конкурентоспроможністю банку

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Студентки 2 курсу

Д.О. Квасової

групи БС.мз-81а

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Д.О. Квасова

Керівник доцент, к. е. н.

Д.Л. Циганюк

Суми – 2019 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ	4
1.1 Сутність та сучасна теорія банківської конкуренції та конкурентоспроможності	4
1.2 Системність механізму формування конкурентоспроможності банківського продукту	12
1.3 Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку.....	18
Розділ 2. ОЦІНКА КОКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АБ «УКРГАЗБАНК» ТА ЙОГО СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	27
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика банків України та оцінка ресурсного потенціалу на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК»	27
2.2. Організаційно-економічна характеристика відділення АБ «УКРГАЗБАНК».....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ТА ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЯК НАПРЯМОК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АБ «УКРГАЗБАНК»	36
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

На сучасному ринку – банківські послуги є однією з головних складових. Саме ця причина викликає великий інтерес у сфері управління банківською сферою. З часом, банки стали основними посередниками в розподілі капіталів та забезпеченні постійного процесу економічного відтворення. Створення більш кваліфікованих ринкових стратегій та сегментація ринку банківських послуг обумовили необхідність перетворення структур банку та їх реорганізацію. Разом з тим змін зазнали і методи надання послуг та обслуговування.

На сьогоднішній день банківська система являється сформованою, але у зв'язку з конкурентністю, дана сфера постійно удосконалюється.

На сьогоднішній день кількість фінансових послуг на ринку які пропонуються банками, та іншими фінансовими компаніями, що спеціалізуються на операціях із грошовими фондами, кредитними спілками, цінними паперами та іншими суб'єктами фінансового ринку.

В Україні наявна постійна боротьба між банками за чисельність клієнтів та доступний асортимент банківських послуг. Основними умовами є покращення якості обслуговування та умови надання послуг, тобто цінник на ці послуги. Постійне вивчення соціальних потреб населення дає перевагу над конкурентами в цьому бізнесі. Сегментна реорганізація та випускання продуктів банку в одному соціально орієнтованому сегменті дає змогу конкурувати банкам між собою та збільшувати кількість клієнтів.

Не менш важливою складовою конкурентоспроможності є застосування сучасних комп'ютерних технологій як банківський продукт.

Підвищення конкурентоспроможності банківських послуг являється актуальним і на сьогоднішній день.

Об'єктом роботи є економічні відносини, що виникають в процесі діяльності банку та визначають його конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

Предметом роботи є інструменти та методи управління конкурентоспроможністю банку на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК».

Метою дипломної роботи є оцінка та аналіз конкурентного середовища на ринку банківських послуг України та визначення шляхів покращення конкурентоспроможності АБ «УКРГАЗБАНК».

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність банківської конкуренції та сучасні теорії управління конкурентоспроможністю;
- дослідити механізми формування конкурентоспроможності банківського продукту;
- розглянути методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку;
- дати загальну фінансово-економічну характеристику банків України;
- здійснити організаційно-економічну характеристику АБ «УКРГАЗБАНК»;
- провести оцінку ресурсного потенціалу АБ «УКРГАЗБАНК»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення інформаційного та програмного забезпечення, як напрямок підвищення конкурентоспроможності АБ «УКРГАЗБАНК».

В роботі були використані такі методи дослідження як аналіз, синтез, систематизація та класифікація.

Інформаційну основу роботи склали закони та інші нормативно-правові акти України, статистичні дані Національного банку України, інших банків, наукові праці вітчизняних вчених, присвячені питанням управління конкурентоспроможністю банків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та сучасна теорія банківської конкуренції та конкурентоспроможності

У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність банку являється вирішальним фактором успішності та надійності роботи даного посередника на ринку фінансових послуг. Поняття конкурентоздатності поєднує у собі багато елементів, ключовими з яких являється якість продуктів та рівень обслуговування клієнтів, а у банківській сфері неабиякого значення набуває ще та ступінь надійності банку та наявність беззаперечних гарантій збереження коштів користувачів банківських послуг. Стійкість банку та можливість якісно та ефективно користуватись фінансовими, комп'ютерно-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами визначається таким індикатором як конкурентоспроможність. [2, с15]

У загальному контексті, під конкурентоспроможністю розуміють здатність економічного суб'єкта реально чи потенційно задовольняти потреби споживачів (клієнтів) краще за конкурентів у межах конкретного ринку. Фатхутдінов Р. А. зазначає, що конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або конкретної групи споживачів, яка сформована за відповідними ознаками стратегічної сегментації ринку. Тому доцільно розглядати конкурентоспроможність суб'єкта бізнесу за сегментами ринку залежно від економічних, географічних, демографічних критеріїв, тощо. Суть конкурентоздатності, як правило, розглядається як «змагання» економічних суб'єктів, які займаються ідентичними (спорідненими) видами виробництва продукції, надання послуг чи виконання робіт з метою збільшення кола постійних покупців та отримання максимального прибутку. Головною метою ведення різного роду бізнесу являється отримання максимального прибутку при мінімальних затратах, проте перешкодою до

отримання надприбутків являється конкуренція. Конкуренція – це рушійна сила прогресу. Явище конкуренції виникло разом з появою торгівлі. Окремі науковці пов'язують походження даного терміну з німецьким словом «Konkurrenz», або з англійським - «competition». Проте, безсумнівним являється той факт, що дані терміни походять від латинського слова «concurro», що у перекладі означає «злиття».

Залежно від рівня конкуренції, у економічній літературі виділяють кілька дефініцій категорії «конкурентоспроможність». «До першого підходу можна віднести визначення, які розкривають сутність даної категорії на рівні країни або на рівні національної економіки. До другого підходу відносять визначення, які розкривають сутність категорії «конкурентоспроможність» на рівні суб'єкта господарювання (підприємства, банку). До третього підходу можна віднести погляди вчених, які, розглядаючи вказану економічну категорію на рівні підприємства чи банку, розкривають її сутність через здатність виробляти конкурентоспроможний товар. Головним елементом стійкого закріплення на економічному ринку у сфері банківських послуг є випуск продукції яка має великий рівень конкурентоспроможності та інноваційний характер. [1]

Існує велика кількість трактувань змісту та сутності поняття «конкуренція», тому я вважаю що потрібно розглянути таке питання як етапи розвитку конкурентоздатності, а саме від першої (класичної) до визначення банківської конкуренції та конкурентоспроможності окремого банку.

Як я уже зазначала, в економічній літературі було дуже мало трактувань поняття «конкурентоспроможності». Вперше дане поняття мало такий вигляд «суперництво між продавцями (чи покупцями) за найвигідніші умови продажу (купівлі) товару». [3, с.58]. Дане поняття базувалось на змагальному чиннику та постійного суперництва між суб'єктами в одній галузі діяльності.

В економічній літературі окрема увага приділяється дослідженню конкурентоспроможності банківських установ. На сьогодні науковці та практики розглядають поняття «банківської конкуренції» у двох проявах: у

контексті явища та у контексті процесу. Як зазначалось автором Волошко І.В. поняття конкуренції в банківській діяльності це постійний процес суперництва між суб'єктами на економічному ринку, наслідком якого є створення різних конкурентних переваг та продуктів власного господарства, що активно впливають на залучення кращій та економічно важливих сегментів. Невідмінно від вищевказаного, Шпиг Ф.І дає поняття яке направляє на те, що «конкуренція» є не що як процесом боротьби банків між суб'єктом та іншими фінансово-кредитними інститутами, метою якого є забезпечення стійкої першості в сегменті банківських послуг.[4, с 40]

У загальному контексті конкурентоздатність банківської установи являється досить широким та багатограним поняттям, яке піддається впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, що зазвичай не мають стосунку до «правил гри» на ринку. До таких факторів, характерних для вітчизняного економічного середовища являється політичні, а як наслідок законодавчі зміни, недосконалість судової та правоохоронної системи, особливості менталітету громадян. [5, с.60] Банківська конкуренція має специфічні об'єктивні особливості, які відокремлюють від класичного визначення конкуренції в інших галузях економіки.

До таких критеріїв особливості можливо віднести:

- ✓ банки можуть виступати як покупцями, так та продавцями на ринку фінансових послуг, при чому споживачами таких послуг можуть виступати громадяни, юридичні особи, органи державної влади та місцевого самоврядування;
- ✓ якість та структура банківських ресурсів виступають об'єктом конкурентної боротьби;
- ✓ велика кількість каналів збуту банківських продуктів, яка постійно розширюється;
- ✓ пряма залежність від якості інноваційного забезпечення банку.

Узагальнюючи різні варіанти визначення конкурентоспроможності банку та здійснивши аналіз публікацій вітчизняних та закордонних вчених з

даного питання вважаємо за доцільне віднести до основних складових даного поняття віднести чесну боротьбу, високу якість банківських продуктів та послуг, які здатні задовольнити потреби споживачів у більш повній мірі, ніж аналоги конкурентів, різноплановість підходів у контексті обслуговування, надійність та хороша репутація, яка являється визначальною на даному сегменті фінансового ринку. [6, с. 70] [65, с. 33]

Головною складовою конкурентоспроможності як категорії економічної складової є показник що впливає в розробці та аналізу декількох банків, або підприємств однієї сфери праці. Даний показник є відносним так як для надання результатів потрібно проводити аналіз результатів роботи, а він є змінним.

Одним із прикладів є чіткий аналіз конкурентоспроможності. Можливий такий випадок коли серед установ однієї галузі високий показник прослідковується лише на рівні регіону або кола певних установ. Під час аналізу потрібно враховувати групу установ або зону функціонування. Зазвичай показник банківської діяльності визначається за кількістю випущених продуктів.

В банківській системі об'єктом боротьби є соціально спрямовані потреби окремих верств населення. Головними засобами та «важелями» впливу на показник конкурентоспроможності є продукти та послуги які направлені на збільшення показнику клієнтів. [8, с. 210]

Установи, та організації які задовольняю потреби соціального в верства населення та економічного ринку виступають суб'єктами конкретності.

Власна стратегія розвитку банку залежить від розподілу сегментів та систематизації видів боротьби. Це є головним фактором щодо будови стратегії чіткої фіксації на ринку банківських послуг та розвитку банку.

Розуміння всіх процесів та валідність на ринку дає змогу чітко впливати на власну конкурентоспроможність. Для визначення та дослідження всіх видів конкуренції, я ознайомила з з напрямками роботи.

Для банків предметом конкуренції являється їх послуги, а саме продукти-послуги, що вони реалізують для споживача, та за допомогою яких суперники-конкуренти намагаються завоювати прихильність та кошти потенційного клієнта. У широкому ж значенні це являється задоволення конкретної потреби. [10, с. 263]

Таблиця 1.2 – Види суб'єктів конкуренції за сегментами банківського ринку

Сегмент ринку банківських продуктів та послуг	Суб'єкти конкуренції
КРЕДИТУВАННЯ	
Комерційне кредитування	Універсальні банки, страхові компанії, пенсійні фонди, кредитні товариства
Споживче кредитування	Універсальні банки, банки споживчого кредиту, торговельні організації, каси взаємодопомоги, ломбарди
Іпотечне кредитування	Універсальні й іпотечні банки, будівельні ощадні каси
Квазікредитування (лізинг, факторинг, форфейтинг)	Універсальні банки, лізингові компанії, факторингові компанії, форфейтингові компанії, промислові підприємства
Депозитні послуги	Універсальні та ощадні банки
РОЗРАХУНКОВО-КАСОВЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ	
Відкриття рахунків	Універсальні та ощадні банки, кредитні товариства
Здійснення розрахунків	Універсальні банки, поштові установи
Операції з кредитними картками	Універсальні банки, компанії з випуску кредитних карток
ІНВЕСТИЦІЙНЕ ПОСЕРЕДНИЦТВО	
Прийом термінових депозитів	Універсальні та ощадні банки, емітенти облігацій
Операції з цінними паперами	Універсальні та інвестиційні банки, інвестицій компанії, брокерські фірми

Капіталовкладення в дорогоцінні метали	Універсальні банки, торговці нумізматиною
Трастові операції	Універсальні банки, інвестиційні та трастові компанії, юридичні фірми
ІНШІ ПОСЛУГИ	
Конвертація валют	Універсальні банки, обмінні контори
Депозитарні послуги	Універсальні банки
Консультаційні та інформаційні послуги	Універсальні банки, консалтингові фірми, інвестиційні компанії

Припущення полягає в тому, що банк та клієнт постійно перебуває у стійких відносинах які тривають певний час. Це дає змогу банку постійно використовувати різні продукти банку одному споживачеві. Така тісна співпраця висуває нові об'єкти «активи банку». Фінансові активи та ціни за послугами являються основними чинниками для вибору банку клієнтом.

Банки постійно підводять рахунки аналізуючи цифри та результати. Така робота не формує довіру споживача. Така стратегія не має ніякого розвитку і тим паче не може складати конкуренцію.[12, с. 50]

Великий показник серед поняття конкуренції має рівень безпеки. Більшість клієнтів опираються саме на даний фактор, та аналізують перспективи вкладу та користування продуктами банку.

Конкурентоспроможний банк мусить постійно привертати до себе увагу споживачів з метою збільшення ринку клієнтів, що дає змогу рости частці кредитно-депозитного ринку, що належить банківській установі, а також збільшити швидкість зростання конкуренції на ринку шляхом збільшення довіри споживачів.

Багато авторів відокремлюють визначення та саме поняття загально-універсальними складовими, але виділяється конкуренція продавців та конкуренція покупців, залежно від конкуруючих суб'єктів. Також слід урахувати той факт, що класифікація та розподіл видів конкурентної боротьби

потрібно проводити з урахуванням внутрішньогалузевих та міжгалузевих нюансів роботи банківської та будь-якої іншої фінансової установи.

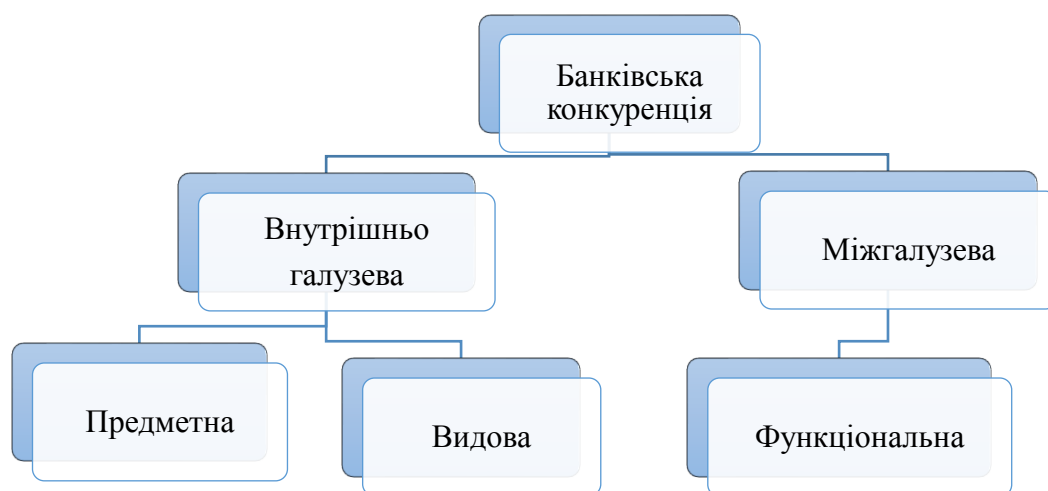


Рисунок 1.1 – Види банківської конкуренції.

Предметна конкуренція виникає між установами які випускають ідентичні товари та продукти. Різниця між ними виникає лише в ціні на дані послуги. [17, с. 66]

Видова конкуренція з'являється при діяльності установи, а саме реалізації ідентичних продуктів зі змінними параметрами. Прикладом є те, що банківські продукти загалом реалізуються на вирішення фінансового стану окремого споживача (наприклад кредитування підприємств), але потрібно враховувати те, що кожен окремий продукт банку та умови договору визначаються індивідуально. [21, с.98]

Тобто внутрішня банківська конкуренція здійснюється між окремими сегментними організаціями однієї сфери.

Міжгалузева банківська конкуренція наявна між суб'єктами різних сегментів діяльності. Основною роботою такої сфери є перерахунок капіталу.

Функціональна конкуренція створюється на аналогічних потребах споживачів. Тобто при наданні різних продуктів задовольняється одні і ті ж

потреби клієнта. Індивідуальні продукти які мають соціально орієнтований характер дуже валяють клієнтів для задоволення своїх потреб.

Вище вказана модель конкуренції не є сталою і постійно змінюється в залежності від потреб та видів випущених продуктів банку. В літературі зустрічаються різні моделі які залежать від способів, що реалізуються банком для здобуття конкурентних переваг, виділяють цінову (характеризується різницею в ціннику на банківські продукти-послуги та на тарифах на банківські послуги-продукти, схеми оплати послуги індивідуальні та гнучкі, пільгові умови надання продукції та послуг банку), а також нецінову конкуренцію (покращення рівня та якості обслуговування споживачів, приріст в виборі банківських продуктів та покращення якості на дані послуги-продукти, а також проведення рекламних компаній на ТВ, радіо та інших рентабельних засобах масової інформації, використання прямої поштової реклами, зовнішньої реклами та реклами в мережі Інтернет).[29, с. 47]

Таким чином, проаналізувавши різні підходи до трактування поняття конкуренції та конкурентоздатності банку та економічного суб'єкта в цілому, можемо зробити висновок про багатогранність динамічність даного поняття у часі. Банківська конкуренція являється специфічною категорією, яка виникла досить давно, проте з плином часу зазнала неабияких трансформацій. До основних її особливостей належать: розвиненість форм конкуренції, залежність якості та корисності банківської послуги або продукту від інновацій та інформаційного забезпечення, можливість банку відігравати роль покупця та продавця на фінансовому ринку, обмеженість використання методів цінової конкуренції визначає актуальність проблеми управління якістю послуг, зважаючи на специфіку фінансових послуг можна констатувати відсутність продуктів (послуг) субститутів з інших галузей економіки, тощо. Класифікація конкуренції у банківській сфері полегшує роботу аналітиків та фінансових менеджерів при складанні стратегії розвитку банку та плануванні діяльності даного посередника, адже дозволяє розкласти складові кожного підвиду на окремі елементи та ретельно спрогнозувати їх.

1.2 Системність механізму формування конкурентоспроможності банківського продукту

Багато авторів в своїх роботах визначення поняття «конкурентоспроможність» розглядають через призми «конкурентна перевага», «конкурентний статус», «конкурентна позиція» та «конкурентний потенціал». Даний вид дослідження потребує чіткого створення в ієрархічному порядку з метою вивчення методики аналізу та методики оцінки методів управління конкурентоспроможністю банківської установи .

В сучасному світі в умовах підвищеної невизначеності та динамічних біфуркацій ринкового середовища банківські установи потребують постійного забезпечення належного рівня конкурентної спроможності. [31, с. 112]. Дану проблему можливо вирішувати лише якщо постійно контролювати розвиток середовища та потреб споживачів .

Розвиток конкурентоспроможності являє собою складний та тривалий процес, що складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів, які формують єдину цілісну систему.

Для підвищенні ефективності механізму забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів та розробці заходів за її результатами пропонуємо зосередити увагу на внутрішніх факторах, оскільки лише вони чутливі до управлінських впливів та саме на них концентруються заходи по забезпеченню планового рівня конкурентоспроможності банківського продукту, при цьому їх слід поділяти на фактори-стимулятори, що позитивно впливають на рівень конкурентоспроможності банківського продукту, не вимагають негайних управлінських впливів, та фактори-дестимулятори, вплив яких на конкурентоспроможність банківських продуктів негативний, нівелювання їх впливу являється першочерговим завданням менеджерів банку.[32, с. 229] Варто також зауважити, що ступінь впливу окремих факторів на конкурентоздатність послуги чи продукту носить індивідуальний характер, та як наслідок неможливо сформувати єдину

універсальну стетерію підвищення конкурентної позиції суб'єкта бізнесу у розрізі його послуг.

Одержання та втримання на постійному рівні перевагу можливо лише за рахунок певних факторів.

Одним з таких факторів є джерело переваги. Можливо виділити такі переваги:

- малого рангу це малооплачуваний кадровий склад або ресурси які використовуються дуже легко отримуються.

- високого рангу (патенти, індивідуальні продукти) це ті переваги які отримують свої ресурси у вигляді підвищення рівня маркетингової діяльності або тісних стосунках з споживачами Цю перевагу можна утримувати значно довше .[35, с. 163]

Наступний фактор одержання конкурентної переваги це наявність значної кількості наявних джерел. Якщо суб'єкт банківської сфери діяльності використовує тільки на одну з вище наведених, конкуренти намагатимуться перейняти її. Третя надважлива причина збереження конкурентної переваги постійна модернізація виробництва чи інших видів діяльності .

На першочерговому етапі визначення складових механізму конкуренції та конкурентоздатності, необхідно визначити основні поняття та терміни. Підчас формування поняття «конкуренція», ми керувалися принципами комплексності та системності.

Конкуренція за ступенем інтенсивності: [39, с. 142]

- приваблива, у разі, якщо у окремій сфері суб'єкт краще задовольняє власні потреби чи отримує прибутки більші, аніж у попередній сфері діяльності;

- запекла для суб'єкта конкуренції (фірма), у разі, якщо об'єкт-конкурент витісняє фірму з даного сегмента;

- помірна, у тому випадку, якщо дії організації, здійснюють підтримку конкурентному середовищу в зазначеному сегменті ринку .

Розглядаючи поняття конкурентоспроможності, слід обов'язково враховувати сферу дії господарюючого суб'єкта (межі сегменту) на ринку та рівень конкурентної боротьби, а також зовнішні умови, які існують поза ринком, але здійснюють безпосередній вплив на нього.

Таблиця 1.3 – Вплив факторів в контексті конкуренції

Назва фактору	Здійснюваний вплив
Розмір ринку	чим більший, тим сильніші конкуренти.
Темпи зростання ринку	швидке зростання полегшує проникнення на ринок.
Потужності	зайві потужності призводять до падіння цін.
Перешкоди для входу або виходу з ринку	бар'єри захищають позицію фірми, їхня відсутність робить ринки уразливими для проникнення туди неконкурентоспроможних новачків.
Рівень стандартизації товарів	покупці мають перевагу, тому що їм легко перейти з одного товару на інший.
Вимоги до розмірів необхідних капітальних вкладень	тверді вимоги підвищують ризик, створюють додаткові бар'єри входу — виходу.
Вертикальна інтеграція	підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних розходжень у конкурентоспроможності й витратах на виробництво — інтегрованих, частково інтегрованих і неінтегрованих фірмах.

Коло суб'єктів в конкурентному середовищі має велику кількість самостійних організацій, які мають за мету покращити власне фінансове становище. Дану мету вони супроводжують шляхом висунення пропозицій набагато кращих чим у конкурента. Даний фактор спонукає постійно змінювати та реорганізувати продукти та послуги банку з метою отримання переваги. Найскладнішим процесом являється встановлення характеру переваги банку порівняно з іншими та їх аналіз.[40, с. 56]

Враховуючи умови світового економічного ринку можливо виділити головні елементи системи формування конкурентоспроможності банків які відрізняють одного суб'єкта від іншого.

Кожен банк повинен містити за спиною портфель який включає в собі комплект переваг над конкурентами – сукупності елементів та параметрів, які стратегічно важливі для провадження роботи та перемоги у конкурентному суперництві та висвітлювати в маси. Поняття фактору конкурентної переваги висвітлюється тільки в індивідуальній компетенції яка дає можливість суб'єкту господарювання отримати верх над конкурентом.

Зовнішня конкурентна перевага — це є не що як перевага в здібностях та якостях послуг, продуктів яка має значення для кінцевого споживача завдяки більш повному задоволенню його потреби. Дана перевага покращує показник на економічному ринку серед конкурентів та збільшує ціну на пакунки продукції. Також вище вказаний факт задовольняє умови висунення пріоритетного конкурента з боротьби на банківському поприщі. [46, с. 148]

У таблиці нижче, наведена оцінка рівня конкурентоспроможності банку за часткою на ринку.

Таблиця 1.4 – Шкала оцінки конкурентоспроможності

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента.
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента.
Низький	Частка ринку конкретної організації істотно нижча за частку ринку пріоритетного конкурента.

Шляхом порівняння ринкового потенціалу з обсягом реалізації продуктів банку можливо визначити певні категорії за допомогою яких банк розширює власні сфери впливу. Ознайомившись з класифікацією видів банківської конкурентної боротьби, провівши аналіз та систематизувавши результати роботи, я прийшла до наступного заключення: різновид видів конкурентного суперництва в сфері банківського управління не є вичерпним

переліком та має багато напрямів класифікації. Не визначеність та універсальність визначення «конкурентоспроможності банку» дає змогу розмислити та внести свій вклад в вивчення даного поняття.

Під час визначення рівня конкурентоспроможності, складання стратегії та плану розвитку та поточного стану справ, банківські установи використовують наступні види класифікацій: класифікація видів за допомогою виділення окремих груп та секторів конкуренції та більш точний та поглиблений вид розподілення на сектори, який обумовлюється на класифікації в залежності від певних критеріїв. Якщо врахувати те, що жодний з наведених видів не можна вважати як такий що має перевагу, то та банки будуть робити свій вибір в залежності від пунктів задач вибраного плану та стратегії, що поставив перед собою банк, що ідентифікує дану належність до рівня конкурентної спроможності на економічному ринку банківських товарів та послуг, або до належного сектору економічного ринку банківських товарів-послуг.

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 індивідуальною структурною складовою, конкуренція між банками виникати 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 який складе конкуренцію на економічному ринку.

Отже можливо зробити висновок, що конкуренцію необхідно вважати як процес постійної боротьби між суб'єктами ринку, який виник в наслідок масової зацікавленості в досягненні однієї й тієї ж мети для забезпечення конкурентної переваги на ринку» .Аналізуючи конкурентоспроможність банку, потрібно враховувати чинники впливу на банк.

Чинники:

- ✓ економічна нестабільність держави, регіону та міста.
- ✓ репутація;
- ✓ комплексне обслуговування;
- ✓ комунікація банку з споживачами;
- ✓ впровадження інноваційних технологій;
- ✓ регіональний розвиток в напрямку монополізму;
- ✓ якість послуг;
- ✓ постійний обмін інформацією;
- ✓ кваліфіковані кадри;
- ✓ капітал;
- ✓ активи;
- ✓ наявність валютної чи генеральної ліцензії;
- ✓ стійка клієнтура;
- ✓ кореспондентська мережа;
- ✓ сфера послуг;
- ✓ грамотний менеджмент.

З метою більш кваліфікованого управління конкурентоспроможністю банківської установи у розумінні «сукупності заходів щодо систематичного вдосконалення продукту (послуги), постійного пошуку нових каналів його збуту, нових споживчих сегментів, поліпшення сервісу, активізації реклами» , потрібно на постійній основі аналізу банківської установи, на регіональному, державному та світовому рівні

Однією з ключових складових формування високого рівня конкурентоспроможності банківської установи являється доцільність прийняття управлінських рішень.[45, с.89]. Соціальним актом являються також і управлінські рішення, як фактор що організовує та спрямовує діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед банком.

Отже, головною передумовою успішного функціонування банку в ринкових умовах являється формування дієвої та гнучкої стратегії розвитку в умовах високо конкурентного 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. Виділимо базові елементи системного механізму формування конкурентоспроможності: конкурентні переваги, конкурентний потенціал, конкурентна політика, які у взаємодії формують конкурентоздатність підприємства, визначають його статус на ринку. Фактори впливу на конкурентоспроможність банківського продукту запропоновано поділяти на зовнішні та внутрішні. Внутрішніми факторами конкурентоздатності банківського продукту являється його вартісні та якісні характеристики. Зовнішні фактори конкурентоспроможності банківського продукту структурують на фактори конкурентоспроможності банку, банківської системи та країни.

1.3 Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку

Методи оцінки конкурентоспроможності відрізняються залежно від підходів до розуміння об'єкту дослідження. У зв'язку з щосезонною зміною попиту на ринку та конкурентного середовища банківські та фінансові установи надають широке коло послуг та швидко змінюються для забезпечення більш повної конкурентної діяльності.

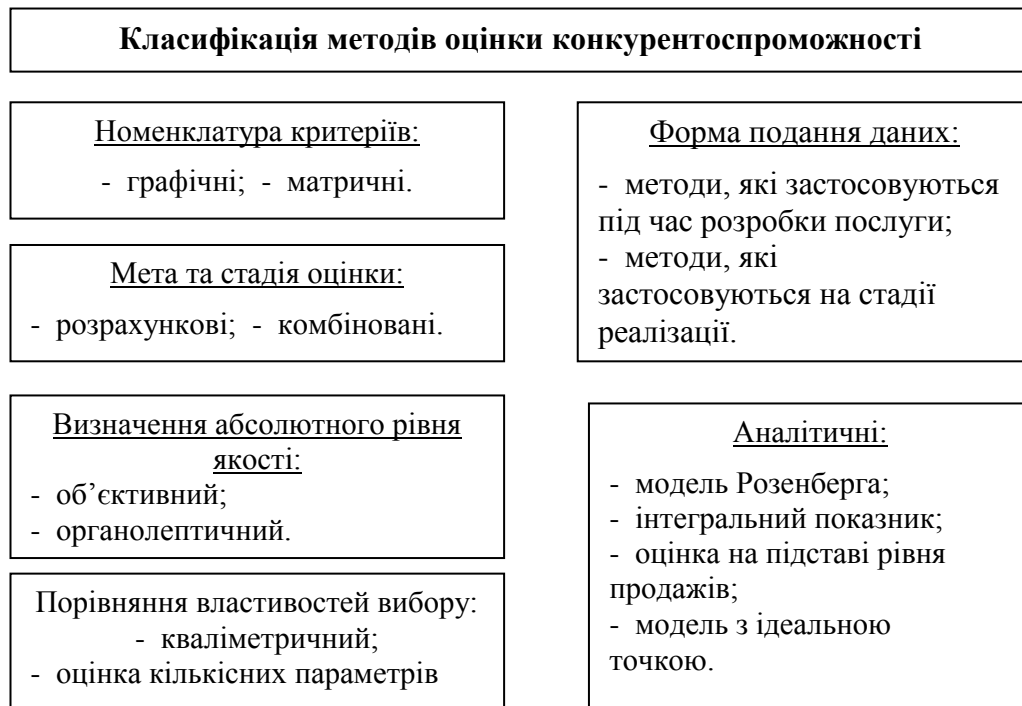


Рисунок 1.4 – Види методів оцінки конкурентоспроможності продукції

На методику визначення рівня конкурентоздатності суб'єкта бізнесу, його структурних підрозділів чи окремих продуктів та послуг впливає вид економічної системи, ступінь державного регулювання банківського сектору, законодавче забезпечення діяльності фінансових посередників, рівень освіченості та фінансової грамотності споживачів таких послуг, тощо. Сучасні тенденції розвитку банківського бізнесу в Україні характеризуються: зростанням рівня обмеженості доступу вітчизняних споживачів до внутрішніх та зовнішніх кредитних ресурсів; зниженням ступеня довіри вітчизняних споживачів банківських послуг до банків; девальвацією гривні та загостренням ситуації з валютними кредитами; погіршенням позиції України в міжнародних кредитних рейтингах, тощо.[49, с. 221]

Конкурентоспроможність організації можливо проявити лише серед групи банків які виконують діяльність щодо однієї галузі або випускають товари субститути, тобто конкурентоспроможність являється поняттям відносним. Один та той же економічний суб'єкт який діє в рамках одного регіону, тобто однієї стратегічної групи можна визнаватися

конкурентоспроможним, а на світовому економічному ринку чи його сегменті. Повна оцінка конкурентної здатності банку проводиться за умови однієї спільної стратегічної зони роботи або кожної зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, які діють у конкретній стратегічній зоні(галузі).

Важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність банку у сучасних умовах являється імідж.[50, с.103] Імідж банку – це штучно створений за допомогою засобів маркетингових комунікацій його образ. Рівень іміджу банку залежить в першу чергу від ефективності дії комплексу маркетингових комунікацій та його узгодженості з матеріальними складовими бренду. [68, с. 148]Крім того, у різних груп населення імідж одного й того ж банку може бути різним – в залежності від того, якою інформацією вони володіють, який у них досвід роботи з цим банком та чи являється він взагалі, імідж може сформуватись та без безпосередньої взаємодії з фінансовою структурою. Важливу роль у формуванні іміджу банківської організації відіграє її бренд, ефективне використання якого в господарській діяльності таких фінансових організацій дозволяє створити додаткові переваги банківським продуктам (в тому числі та новим), що пропонуються ними на ринку .

Імідж повністю залежить від кваліфікаційного рівня менеджера та вміння його застосовувати. В країнах Європи та інших високорозвинених країнах формування іміджу банку на високому рівні є пріоритетною задачею. Тобто яким він буде: сильним, прозорим та винятковим або хаотичним, непевним та фрагментарним – менеджера [9, с. 55]. Деякі організації навіть наймають спеціально навчену особу «іміджмейкера» який займається розробленням та висвітленням банку з позитивної сторони.

В Україні банки не так стараються налагодити імідж та майже не проводять роботи для його підвищення. Розвиток ринкової економіки сприяв зростанню споживчих категорій які зацікавлених у правильному та дієвому формуванні власного іміджу.

Однак в нашому пострадянському суспільстві дані види рішень не мають вагомого значення та не відповідають соціально-фінансовому розвитку населення.

Призначення заходів іміджмейкінгу - це поза цінова конкурентна здатність, метою якої є здатність до формування управлінського іміджу товарів (послуг, продуктів), моди, ідеології тощо. Зазвичай така робота породжується не зі штучних(випадкові заходи на думку споживача), а з цілої групи підконтрольних управлінню акцій, спрямованих на дійсних та потенційних[46, с 118]

Банківський імідж закладається з таких складових:

- 1) соціальна відповідальність, розуміння ролі банку в суспільстві, етичні норми;
- 2) комунікації (реклама, Public Relations, особиста комунікація, публікації та програми корпоративної ідентичності).
- 3) продукти(товари) та послуги (беручи до уваги характеристики по рівень товару, послуги чи продукту, запроваджені нововведення та піклування про клієнта);
- 4) оточення (офіси, виробничі споруди);

Створення позитивного іміджу фірми згідно з зазначеними складовими формується завдяки розробці відповідних стратегій на різних ієрархічних ланках управління економічною одиницею.

Фактори конкурентоспроможності мають різний напрям та ступінь впливу, їх необхідно ранжувати за ступенем важливості. Для реалізації даної мети вважаємо використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті, в основі якого парні порівняння альтернатив за дев'ятибальною шкалою, що здійснюються експертною групою. Результати групування інформації пропонуємо приймати в якості вагових коефіцієнтів факторів конкурентоспроможності банківських продуктів. Для кожного з виділених факторів доцільно сформулювати відповідний критерій, за яким буде проводитися його оцінка. Узагальнення

критеріїв конкурентоспроможності банківського продукту за визначеними групами внутрішніх факторів наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Критерії конкурентоспроможності банківських продуктів

Група оцінки	Об'єкт оцінки	Критерій
Вартість банківського продукту	Вартісний аспект	<ul style="list-style-type: none"> • базова ціна банківського продукту; • наявність стимулюючої складової (за обсяги, за асортимент, за форми та строки оплати); • наявність знижок (сезонних, позасезонних, акційних) та націнок (нагорода за лояльність, надбавки VIP клієнтам) для стимулювання просування
Якість банківського продукту	Елементний аспект	<ul style="list-style-type: none"> • широта асортименту (кількість запропонованих груп банківських продуктів); • глибина асортименту (кількість позицій для конкретного виду банківського продукту); • новизна асортименту (кількість інноваційних банківських продуктів у загальному асортименті); • відповідність структури асортименту вимогам споживачів; • відповідність цінового діапазону асортименту банківських продуктів рівню їх якості; • ступінь збігу асортименту продуктів банку з асортиментом його конкурентів; • наявність стандартів якості банківських продуктів;
	Функціональний аспект	<ul style="list-style-type: none"> • час очікування до початку обслуговування; • час обслуговування; • час, необхідний для проведення розрахунків. • собівартість бізнес-процесу по виготовленню та реалізації банківських продуктів.
	Організаційний аспект	<ul style="list-style-type: none"> • зручність часу роботи; • оптимальність організації клієнтського простору та розміщення робочих місць відповідно до потреб

	клієнта; • компетентність, коректність та доброзичливість персоналу; • вміння працівників точки продаж уникати конфліктів або вдало їх вирішувати
Інформаційний аспект	• забезпечення можливості проводити операції з банком конфіденційно; • наявність інформації про діяльність точки продажу (час обслуговування, місцезнаходження регіональних підрозділів, банкоматів, ідентифікація підрозділів та працівників, що обслуговують клієнтів); • наявність інформації про асортимент банківських продуктів (наявність рекламних матеріалів про банківські продукти та їх характеристики, їх повнота та актуальність); • якість оформлення інформаційних матеріалів.

Станом на сьогоднішній день, в банківській сфері з'явився такий термін як бенчмаркінг який заснувався в наслідок глобалізації та реорганізації економіки світу. Даний термін означає - «Поширення застосування методики зіставлення результатів власної діяльності та діяльності успішних конкурентів, партнерів, суб'єктів господарювання різних галузей економіки сприяє ефективному обміну передовим досвідом у сферах організації бізнес-процесів, технологій, обслуговування клієнтів та управління в цілому» [32, с.14].

Економічний словник дає наступне визначення бенчмаркінгу (англ. benchmark – еталонне порівняння) – це елемент складової пошуку, аналізу утвореного шляхом порівняння та створення бази кращого досвіду партнерів аналогічного бізнесу та конкурентів, порівняння моделі управління організацій з його еталонною моделлю на галузевому, міжгалузевому, національному та міжнаціональному рівнях. У банку бенчмаркінгові програми охоплюють різні підрозділи. Найбільш активну участь у них беруть: підрозділ маркетингу, клієнтські підрозділи, підрозділи бізнес-процесів та якості.[58, с. 196]

Враховуючи нюанси роботи банку, «бенчмаркінг»- це процес аналізу на основі порівняння продуктів, послуг та процесів банку з продуктами,

послугами, та бізнес-процесами банків-ідеалів, кращих кредитних установ, партнерів з метою запозичення кращого досвіду в різних сферах діяльності та його адаптації для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг. [58, с. 199]

За напрямом порівняння виділяють внутрішній та зовнішній бенчмаркінг. Внутрішній бенчмаркінг у банківському секторі являється процесом порівняння якості, характеру та ефективності роботи різних підрозділів однієї кредитної організації. У якості об'єкта бенчмаркінгу в банківській діяльності виокремлюють: показники банківської діяльності, бізнес-процеси, структурні підрозділи банку, рівень обслуговування клієнтів, технології, інформаційні системи.

Серед найбільш часто порівнюваних бізнес-процесів у банку слід зазначити:

- ✓ обслуговування клієнтів;
- ✓ кредитування;
- ✓ розробку банківського продукту;
- ✓ управління фінансами;
- ✓ розвиток та стратегічне управління;
- ✓ управління персоналом.

Серед найбільш часто порівнюваних показників банківської діяльності слід зазначити:

- ✓ фінансові показники;
- ✓ показники задоволеності клієнтів;
- ✓ якість надання банківської послуги;
- ✓ інновації та впровадження сучасних технологій;
- ✓ рівень та засоби безпеки під час надання банківської послуги.

Таблиця 1.6 – Класифікація видів бенчмаркінгу в банківській сфері

Класифікаційна ознака бенчмаркінгу	Зміст класифікаційної ознаки бенчмаркінгу в банківській сфері
За періодом охоплення	стратегічний бенчмаркінг; тактичний бенчмаркінг
За об'єктом порівняння	бенчмаркінг показників банківської діяльності; бенчмаркінг бізнес-процесів; бенчмаркінг структурних підрозділів банку; бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів; рейтинговий бенчмаркінг; бенчмаркінг технологій; бенчмаркінг інформаційних систем
За напрямом порівняння	внутрішній бенчмаркінг; зовнішній бенчмаркінг (конкурентний, галузевий, міжгалузевий)
За інституціональністю суб'єкта	неінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; псевдоінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; інституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; метаінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу
За предметом дослідження	процесний; функціональний; результатів діяльності

Об'єктами внутрішнього бенчмаркінгу можуть виступати відділення та філії банків. У банках з великою філіальною мережею доцільно порівнювати та узгоджувати роботу філій з еталонним філіалом. З однієї сторони медалі, внутрішній бенчмаркінг являється ключем та індивідуальним заходом постійного самовдосконалення банку, з іншого боку, вивчення проведеної роботи та планів на майбутнє в рамках внутрішнього порівняння стають інформаційною базою для подальшого проведення зовнішнього бенчмаркінгового дослідження використовуючи активні додаткові інструменти .

Зовнішній бенчмаркінг відображується за допомогою реалізації стратегій які вже мали успішний результат на практиці та напрацювання в різних сферах банківської роботи. Відокремлюють конкурентоспроможний, профільний та між профільний види зовнішнього бенчмаркінгу.

Конкурентоспроможний в діяльності проводиться через апробацію реального позитивного досвіду банків-конкурентів. Тобто такий вид бенчмаркінгу направлено на пошук критичних для банку сфер діяльності та розподіл за пріоритетністю роботи направлену на їх покращення. Основним та вагомим мінусом цього виду бенчмаркінгу являється значний рівень складності процесу накопичування інформації. Якщо порівнювати з конкурентоспроможним, профільний бенчмаркінг має більш просте ставлення у процесі збору даних та запозичення реального позитивного досвіду. Використовуючи профільний бенчмаркінг, банк може використовувати досвід компаній зі страхування, консалтингу, аудиту, інвестування.

Таблиця 1.7 – Технологія бенчмаркінгу банківських продуктів

Етапи процесу бенчмаркінгу	Задачі бенчмаркінгу	Методи, що використовуються для досягнення задач бенчмаркінгу
Перший (підготовчий)	Визначення об'єкта порівняння	1. Експертний метод 2. Метод ранжування суб'єктів за пріоритетами
	Визначення суб'єкта порівняння	1. Метод М. Портера 2. Метод конкурентних карт 3. Експертний метод
Другий етап	Формування інформаційної бази дослідження	
Аналітичний	Визначення розривів у параметрах об'єкта порівняння порівняно з показниками суб'єктів порівняння, обраних на попередньому етапі	1. Метод GAPів (розривів) 2. Методи оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів
	Визначення прогнозного рівня параметрів об'єктів порівняння	Економіко-статистичні та економіко-математичні методи
Регулювання	Розробка комплексу заходів досягнення цільового рівня конкурентоздатності банківських продуктів з урахуванням результатів	1. Метод побудови дерева цілей 2. Метод управління цілями 3. Програмно-цільовий метод

Контроль	Оцінка ефективності запропонованих заходів та ефективності механізму забезпечення конкурентоспроможності	1. Експертний метод
----------	--	---------------------

Запропонований методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів являється комплексним та дозволяє визначити фактичний її рівень та виділити можливі внутрішні фактори впливу для забезпечення її цільового рівня. На основі цього здійснюється підготовка рекомендацій щодо прийняття рішень по забезпеченню конкурентоспроможності банківських продуктів, спрямованих на досягнення поставлених цілей; оцінка наслідків прийнятих рішень. Варто також відзначити, що застосування бенчмаркінгу в діяльності банків на сьогодні являється потужним інструментом в умовах глобальної конкуренції. [62, с. 49]

Виокремлення та систематизація класифікаційних ознак бенчмаркінгу дасть можливість керівництву банків цілеспрямовано застосовувати методику вивчення та впровадження позитивного досвіду конкурентів, партнерів та інших організацій, а також сприятиме інноваційному розвитку кредитних організацій.

Розділ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АБ «УКРГАЗБАНК» ТА ЙОГО СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика банків України та оцінка ресурсного потенціалу на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК».

На сьогоднішній день у суспільства виник великий інтерес до діяльності банку, його аспекти а нюанси роботи загалом. Це зумовлено тим, що банківські послуги являються однією з головних складових сучасної ринкової економіки на економічному ринку.

Основним посередником в перерозподілі капіталу на сьогоднішній день виступають банки та забезпечують постійність процесу економічного відтворення. В умовах високої конкуренції постійно проходить реструктуризація структурних одиниць банківських установ, створення нових стратегій та планів розвитку.

У зв'язку з зростанням в Україні попиту на послуги банківських та фінансових установ, процес формування ринково-економічних відносин поступово набирає оберти. Станом на сьогодні, було розширено потреби споживачів (суб'єктів підприємства, фізичних осіб та ін.) у зв'язку з незацікавленістю лише в у звичайному кредитно-розрахунковому банківському обслуговуванні. Споживачі хочуть отримувати послуги більш ширше та на вигідних умовах. У зв'язку з вище вказаним більшість комерційних банків не можуть забезпечити вигідні умови для ефективної співпраці з клієнтами банку. [68, с. 145]

В умовах кризового становища в економіці України, інфляції, нестабільності виробництва, звичайні кредитні операції банків унеможливають забезпечення належного рівня прибутку та спотворюють процес розвитку економіки. Банки приходять до універсальної стратегії та створення повного пакету що забезпечує попит та пропозицію на послуги банків з метою задоволення потреб споживачів всіх верств населення.

Можливо прийти до висновку, що «ринок банківських послуг – це індивідуальна сфера економічних відносин, функцією яких являється отримання середнього результат попиту та пропозиції на банківські продукти.»

Класифікація ринку банківських послуг відбувається за наявними ознаками, які в свою чергу також мають свою специфіку. Якщо враховувати інституційну структуру то «ринок» є ніщо інше як угруповання суб'єктів попиту та пропозиції. В даному випадку вісниками пропозиції виступають комерційні банки та фінансові установи які затверджені на законодавчому

рівні та мають необхідний пакет документів. В свою чергу попит представляють фізичні та юридичні особи.[69, с. 97]

Особливості функціонування ринку послуг в банківській системі мають різний характер, але головні можливо виділити .[54, с. 18] :

- широкий асортимент та диверсифікація банківських продуктів.
- поєднання державного та ринкового регулювання з метою підтримки стабільності;
- управління відносинами на фінансовому ринку нормами міжнародного права та внутрішнім законодавством;
- прозорість інформації про стан ринку та його учасників;
- необмежена кількість учасників ринку;

Поняття інфраструктури ринку банківських послуг можливо по-різному трактувати, але на мою думку більш точним є – «це група організаційно-правових форм, що обумовлюються створенням попиту та пропозиції, а також купівлі-продажу продуктів банку за допомогою кредитно – фінансових інститутів. Головними одиницями інфраструктури ринку банківських послуг виступають центральні та комерційні банки, небанківські кредитно-фінансові інститути, інформаційні технології та засоби зв'язку, консалтингові компанії, офшорні зони тощо [46, с. 71].

Розвиток індивідуального банківського сектору, задовольняє потреби споживачів за допомогою реструктуризації відділень, установ, філій в різних регіонах України. Незначна кількість монопольних банків розмістили свої відділення по регіональним секторам, в свою чергу як інші створюють структурні одиниці лише в одному регіоні або взагалі мають тільки центральний офіс без філій. Це зумовлено там соціальним чинником, який характеризується особливістю кожного регіону та обсягу потреб підприємництва (споживача).

Враховуючи вище викладене, економіка регіону відіграє важливу роль на розвитку банківської сфери та випущених банком продуктів для сектору. Банківський сектор має «дві сторони медалі». На одній стороні розвиток

небанківський потре, а з іншого задоволення потреб соціального розвитку населення.

За таких обставин передбачається розподіл особливостей розміщення банківських установ по регіонах України:

- кількість наявних працюючих відділень банків в регіоні;
- величина чистих активів та розподіл відділень конкурентних банків на території регіону.

- які банки займають перші позиції в регіоні щодо обслуговування та наявна кількість реальних споживачів.

Чітко простежити перерозподіл банківських відділень на території України можливо лише при оцінці нерівномірності. За загальними ресурсами територію поділяють на чотири групи: [54, с. 93]

1. До даної групи належить лише м.Київ, Дніпропетровська та Донецька області, та мають частку капіталу відділень на території більше 30%.
2. Наступна група включає в собі лише від 3 до 6 % банківських відділень та включає в собі 10 регіонів.
3. Третя група налічує лише від 2 до 3 % банківських відділень України
4. Четверта група найменша та включає 2%

Не слід також забувати про такий показник як порівняння кількості відділень банків на 1 одиницю населення (1 одиниця=1 млн населення). Даний показник не менш вагомий під час оцінки переваг та конкурентоспроможності.

Під час аналізу було встановлено, що на території України такий показник сягає 36,6%, але деякі області перевищили та стали лідерами:

- м. Київ - 81,63
- Миколаївська область - 44,82
- Чернігівська область - 44,89

Тобто дані області мають приблизно 2 відділення на одну особу населення. Вище вказаним прикладом одразу спостерігається структура

банківської системи та точка надходження основного капіталу та грошових потоків економіці країни.

Ринок банківських послуг не обійшов стороною і продуктивний сегмент та уособлює в собі групу висунутих на продаж банківських товарів та послуг. Таким чином структуризація відділень банків відбувається за наявності певних сегментів які в свою чергу відповідають за кожну групу випущених послуг:

- ринок інвестиційних послуг;
- ринок розрахунково-касових послуг;
- ринок кредитних послуг;
- ринок депозитних послуг та інших.

Враховуючи розміщення регіону виділяються наступні ринки:

- Міжнародні
- Локальні
- Загальнонаціональні
- Регіональні

Міжнародний ринок виступає як загально обов'язковий світовий та міждержавних ринок банківських послуг . Локальний утворюється лише в межах одного міста чи району. В рамках економічної політики держави функціонує загальнонаціональний ринок. В той час як регіональний згрупував декілька областей.

Одним із чинників класифікації ринку банківських послуг є перспектива розвитку яка поділяється на:

- постійний ринок на якому безперервно проводяться операції
- головний ринок, це ринок на якому найвищий продаж послуг банківських установ;
- «пособний» ринок (на якому може бути реалізований незначний обсяг продукту);
- прогнозуючий ринок, це той який має постійний тем зростання.

- потенційний ринок, мало забезпечений ринок на який покладено великі перспективи за наявності та вкладу потрібних ресурсів (удосконалювання товару та послуги, розширення мережі збуту, заходи стимулювання збуту);

- нетривалий ринок, це той який має коливання на ринку збуту та обсягах випущених товарів

Наступна класифікація за видами споживачів банківських послуг:

- ринок суб'єктів господарювання (корпоративний ринок);

- ринок фізичних осіб (домогосподарств);

- урядовий ринок;

- ринок фінансового-кредитних інститутів.

Споживачем (клієнтом) банківської установи є учасник фінансових відносин та зобов'язань на взаємовигідних засадах з банком. Основною складовою розвитку та конкурентоспроможності банку являються саме споживачі банківського продукту. Структура учасників даних економічних відносин поділяється на:

- Випадкових клієнтів їх ще називають «разовими». Даний тип споживачів направлені на короткострокові відносини з банком та користуванням лише одним видом послуг.

- Нові. Це потенційні клієнти банку які складають до основної потенціальної конкурентної одиниці банку.

- Постійних клієнтів. Обов'язковою умовою даної групи є тривалі відносини з банком, наявність рахунку та операції по ньому.

Ресурсний потенціал банківської установи являє собою сукупність власних, позичених та залучених коштів банку, які знаходяться у розпорядженні менеджменту. Також потенціал визначають такі ресурсні складові як наслідок ефективної діяльності банку. Головним критерієм відмінності при порівнянні понять «ресурсний потенціал» та «ресурсна база» закладається в часовому характері керування. Основним чинном ресурсного потенціалу є потенційна можливість залучення додаткових ресурсів на фінансовому ринку.

Одним з найбільш актуальних залишається завдання управління ресурсами банківських установ, оскільки воно являється взаємозалежним по відношенню до здатності банків використовувати власні ресурси та потенціал для розподілу вільних грошових коштів на рівні сегментації споживача.

У більшості наукових підходів до визначення складу та структури ресурсного потенціалу банку ключове місце належить фінансовому потенціалу банку.

Вважаю за доцільне розпочати оцінку ресурсного потенціалу з оцінки балансу банку. Оцінка пасиву банку надає чітку характеристику джерел надходження капіталу та походження зав'язків банку. Саме пасивні операції мають провідну роль в стратегії використання ресурсів банку та визначають умови та форми. Метою такого аналізу є надання одиниці яка характеризує ефективність створення та накопичення ресурсної бази за наявності значного росту фінансової стабільності та зниження цінника.

28 грудня 2018 року Національним банком України було оприлюднено результати діагностики та стрес-тестування двадцяти п'яти найбільших банків України. Стрес-тестування здійснювалося за базовим сценарієм, який передбачає нормальний розвиток подій в економіці України, та несприятливим сценарієм, який передбачав суттєве погіршення макроекономічної кон'юнктури.

За результатами стрес-тесту УКРГАЗБАНК продемонстрував високу якість активів та достатність капіталу, тому, як та за результатами стрес-тестування 2014-2015 років не потребує додаткової капіталізації. [35]

Проаналізувавши дані оприлюднених НБУ, важно не помітити той факт, що стрес-тестування яке відбувалось в 2018 році визначило вісім банківських установ які потребують капіталу за базовим сценарієм. Оприлюднений звіт НБУ затвердив той факт, що сума цієї потреби становить 6 млрд грн. Усі ці банки повинні покрити потребу в капіталі, виконавши план капіталізації до квітня 2019 року.. Середньозважене значення нормативу достатності

основного капіталу знизиться до близько 3%. Для 12 фінансових установ визначено потребу в капіталі на загальну суму 42 млрд грн.

Таким чином, дослідивши ресурсний потенціал АБ «Укргазбанк», варто відзначити позитивну динаміку зростання обсягу ресурсів об'єкта дослідження, що у свою чергу свідчить про ефективне розпорядження усіма видами наявних ресурсів протягом 2015- по т.ч.. Нестабільність політичної та економічної ситуації, що розпочалася наприкінці 2013 року та призвела до значного спаду державних фінансів, волатильності фінансових ринків, неліквідності ринків капіталу, підвищення темпів інфляції та девальвації національної валюти по відношенню до основних іноземних валют, мала місце та у 2016 році, хоча й була менш вираженою порівняно з 2014-2015 роками. [59, с. 64]

Сумська область не відноситься до прогресивних та найбільш інвестиційно-привабливих регіонів держави, проте Сумське відділення АБ «Укргазбанк» протягом останніх років так само якісно обслуговувало наявних та активно залучало нових клієнтів та ефективно здійснювало свою діяльність у межах регіонального ринку фінансових послуг. [35]

Наявність позитивного фінансового результату діяльності та його нарощення являється наслідком активного впровадження нових стандартів якості продуктів та обслуговування, впровадження сучасних банківських технологій та продуктів як основи підвищення операційної ефективності та забезпечення зваженого та стійкого зростання у довгостроковій перспективі.

2.2 Організаційно-економічна характеристика відділення АБ «УКРГАЗБАНК»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» було створено 21 липня 1993 року на базі злиття декількох комерційних банків. На позачергових Загальних зборах акціонери Банку, вони звернулись до українського уряду з пропозицією здійснення державного контролю над статутним капіталом Банку. У червні 2009 року у відповідь на

звернення акціонерів Банку український уряд погодився здійснювати контроль над Банком шляхом отримання контрольної частки участі у статутному капіталі Банку.

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» (далі – Банк) являється правонаступником ЗАТ «Інтергазбанк» та АТЗТ «Хаджибейбанк», зареєстрованого Національним банком України 21 липня 1993 року (реєстраційний № 183). Банк являється правонаступником АКБ «Народний банк» у відповідності з угодою від 15 січня 2002 року про умови проведення реорганізації АКБ «Народний банк» шляхом приєднання до ВАТ АБ «Укргазбанк» на умовах філії. У вересні 2009 року Банк змінив назву з Відкритого акціонерного товариства акціонерний банк «Укргазбанк» на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» згідно з вимогами українського законодавства та рішенням загальних зборів акціонерів від 29 травня 2009 року. [35]

Банк приймає вклади від фізичних та юридичних осіб та надає кредити, здійснює платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, проводить операції з обміну валют та надає інші банківські послуги своїм корпоративним та роздрібним клієнтам. Головний офіс Банку розташований у Києві. Станом на 2019 рік мережа Банку має 241 зареєстрованих відділень (з них 241 діючих) (2017: 243 зареєстрованих відділень (з них 243 діючих)) у різних регіонах України. Юридична адреса Банку: вул. Єреванська, 1, Київ, Україна. Головний офіс Банку знаходиться за адресою: вул. Богдана Хмельницького, 16-22, Київ, Україна. [35]

Станом на 2019 рік випущені акції Банку належали таким акціонерам:

Акціонер	2019
Міністерство фінансів України	94,94%
ТОВ «БКС ІНВЕСТ»	0,73%
Інші	4,33%

Економіка України постійно змінюється, розвивається. Незважаючи на певні національні особливості та розвиток вона вважається ринковою яка не має обмежень рівнем ліквідності на ринках капіталу, значним зниженням загальнодержавного капіталу, інфляції та низьким рівнем внутрішньої та зовнішньої торгівлі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ТА ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЯК НАПРЯМОК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АБ «УКРГАЗБАНК»

Особливістю успішного ведення бізнесу у сфері послуг являється те, що окрім якісного продукту велику роль відіграє сам процес надання послуги та її подальший супровід. Сучасний споживач вимагає від банку «невидимого статусу» посередника та можливості самостійного, безперешкодного користування власними та позиченими ресурсами 24 години на добу, 7 днів на тиждень у режимі он-лайн. Уже сьогодні існує світовий досвід функціонування повністю автоматизованих відділень банку, де клієнт самостійно, використовуючи лише технічне та програмне забезпечення користується різними банківськими сервісами та продуктами. Недоліком роботи таких відділень являється застосування вузького кола продуктів та послуг переважно для роздрібної мережі. Також слід відзначити, що для України така практика буде неефективною, адже рівень фінансової грамотності населення досить низький, тому виникає потреба у консультації співробітника. Разом з тим нерівномірний розвиток різних регіонів країни також виступає перешкодою на шляху до впровадження таких технологій.

Нажаль АБ «Укргазбанк» не має якісного програмного забезпечення яке б задовольняло потреби клієнтів та було зручним у повсякденному використанні. Існують чотири найбільш популярних операцій, здійснюваних споживачами у системах інтернет та мобільного банкінгу: [68, с. 55]

- оплата комунальних послуг (56,8%),
- поповнення мобільного та інтернет рахунку переказ між власними картками (51,4%)
- здійснення покупок через мережу Інтернет.

В програмному забезпеченні АБ «Укргазбанк» присутні вище перелічені послуги, але автоматизація, інтерфейс та системні помилки роблять дані процеси складними та не зрозумілими звичайному споживачу.

Особливої уваги також заслуговує обізнаність, щодо платності СМС-інформування та користування спеціальними додатками, адже майже половина осіб не володіє даною інформацією, решта 35% сплачують банку за надання таких сервісів, а 19% респондентів користуються ними безкоштовно.

В АБ «Укргазбанк» якщо ти маєш звичайний накопичувальний рахунок то послуги СМС-інформування безкоштовні, але і тут було виявлено ряду недоліки на які керівництву банку да ДІТ потрібно звернути увагу. Основною проблемою даного баку являється не своєчасне надходження СМС. Я маю на увазі затримку більшу ніж 3-5 днів. Такою затримкою клієнт не дізнається про операції по рахунку вчасно і може стати жертвою шахраїв. Інформаційна безпека , на мою думку, посідає перше місце серед наявних факторів конкурентоспроможності.

Другим з обов'язкових етапів дослідження конкурентоздатності АБ «Укргазбанк» являється проведення SWOT-аналізу, який являє собою найважливіший інструмент маркетингового аналізу організації. Головною метою проведення SWOT-аналізу являється отримання достовірних даних про можливості компанії та загрози просування її на ринку товарів та послуг.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Надійність збереження 100% вкладів .	1. Вузька спеціалізація 60% відділень банку. 2. Вразливість програмного забезпечення банку до кібернетичних атак.

<p>2. Соціальна спрямованість (реалізація урядових програм з компенсації кредитів).</p> <p>3. Широка мережа відділень, яка забезпечує доступність обслуговування.</p> <p>4. Наявність інклюзивних відділень.</p> <p>5. Співзасновник програми з підтримки малого та середнього бізнесу.</p>	<p>3. Негативний імідж відсталого пострадянського нетехнологічного державного банку.</p> <p>4. Консервативна процентна політика банку.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Розширення спектру послуг.</p> <p>2. Інтенсифікація впровадження новітніх розробок та продуктів.</p> <p>3. Підвищення рівня захисту програмного забезпечення банку.</p>	<p>1. Відтік клієнтів через націоналізацію одного з високо конкурентних банків.</p> <p>2. Зростання частки проблемних кредитів у портфелі банку через погіршення економічної ситуації в країні.</p> <p>3. Посилення частоти кібернетичних атак.</p>

Зважаючи на результати проведеного аналізу, керівництву банку варто звернути увагу на рівень захисту комерційних та персональних даних клієнтів, а також створити резервну платформу для продовження роботи технічних засобів у спеціальному режимі у випадку повторення кібернетичних атак на одну з філій чи Центральний апарат загалом.

Інформаційна та технічна підтримка банківського бізнесу потребує значних фінансових та технічних ресурсів, тому за таких умов більш ефективним рішенням являється аутсорсинг. Моніторинг згадувань про суб'єкт бізнесу та його товари (послуги, продукти, роботи) у соціальних медіа являється важливою складовою інформаційної бази банку.

В 2010 році, АБ «Укргазбанк» зроби правильний крок для підвищення зв'язку з потенційними та реальними споживачами через мережу інтернет. Вони підписали договір з компанією «YouScan» яка посідає перше місце у даній сфері у межах СНД. YouScan здійснює моніторинг соц. мереж, блогів, форумів, сайтів відгуків, а також онлайн-ЗМІ. Результати моніторингу та автоматичні звіти доступні замовнику в онлайн-інтерфейсі в режимі реального

часу. Перевага даного сервісу полягає у необмеженій кількості даних та системі повідомлень про важливі події, самостійно вказані замовником та можливості проведення маркетингових досліджень.

Найбільш ефективним являється тарифний пакет «Ентерпайс», оскільки його використання адаптоване до CRM системи, впровадженої у АБ «Укргазбанк». Метою відкриття такого проекту являється максимально швидка реакція на клієнтське питання та / або пост, пов'язаний з діяльністю банку. Прогнозовані ключові показники ефективності співробітників, які працюватимуть у даному напрямку: надання відповіді протягом 2-х годин з моменту появи поста / коментаря. У разі, якщо питання клієнта вимагатиме додаткового розгляду чи консультацій з іншими службами банку, клієнта буде зорієнтовано про термін надання відповіді. Як правило у такому форматі зручніше буде перевести комунікацію з клієнтом на інші канали (по телефону або електронною поштою), так як вимагає додаткової інформації від клієнта.

Комп'ютери стають все більш витонченими. Вони дали банкам потенціал, про який вони могли тільки мріяти, і дали клієнтам банків великі очікування. Зміни, які привносять нові банківські технології, мають величезний вплив на посадових осіб, співробітників і клієнтів банків. Досягнення в області технологій дозволяють надавати банківські продукти та послуги більш зручно і ефективно, ніж будь-коли раніше, створюючи тим самим нові основи для конкуренції. Швидкий доступ до критично важливої інформації і здатність діяти швидко і ефективно будуть відрізняти успішні банки майбутнього. Банк отримує життєво-важливу конкурентну перевагу завдяки наявності прямого маркетингу та відповідальної середовища обслуговування клієнтів, а також нових, оптимізованих бізнес-процесів.

На мою думку АБ «Укргазбанк» повинен звернути увагу на програмне забезпечення свого банку та вдосконалити за наступними нормами:

- **Для клієнта.**

- Засіб для самостійного запиту: засіб для входу в зазначені термінали для самостійного запиту в філії, щоб запитувати і переглядати транзакції в облікового запису.
 - Дистанційний банкінг: віддалені термінали на місці клієнта, підключені до відповідного філії через модем, що дозволяє клієнту в режимі онлайн запитувати інформацію про свої рахунки, не покидаючи свого офісу.
 - Банківське обслуговування в будь-який час - банківське обслуговування в будь-якому місці: установка банкоматів, які пропонують невинне зняття готівки, грошові перекази та довідкові послуги. Створення мережі комп'ютеризованих філій між містами і всередині міста дозволить клієнтам цих філій, якщо вони пов'язані один з одним, здійснювати операції з будь-якого з цих філій.
 - Телебанкінг: 24-годинний сервіс, за допомогою якого можна робити запити щодо залишків і операцій на рахунку по телефону.
 - Електронне банківське обслуговування: це дозволяє банку надавати корпоративним клієнтам або клієнтам високу вартість програмне забезпечення графічного інтерфейсу користувача (GUI) на ПК, запитувати їх фінансові транзакції і рахунки, перекази готівки, випуск чекової книжки і запитувати ставки без відвідування банку. , Крім того, текст акредитива і дані про рахунки можуть бути відправлені клієнтом, і банк може завантажити те ж саме. Технологія, використовувана для надання цієї послуги, називається електронним обміном даними (EDI). Він використовується для передачі бізнес-транзакцій в формі, що дозволяє між організаціями та приватними особами в стандартному форматі. Оскільки інформація централізована і оновлення доступні одночасно у всіх місцях, стає можливою послуга «єдиного вікна», що призводить до ефективного скорочення часу очікування.
- **Для банку.**

- Наявність широкого спектра довідкових служб, які допомагають банку в розвитку бізнесу та подальшої діяльності.
- Негайні відповіді на запити клієнтів без посилання на зберігача книги, оскільки термінали надаються менеджерам і головним менеджерам.
- Автоматичне і оперативне виконання постійних інструкцій щодо термінів і формування звітів.
- Створення різних звітів MIS і періодичних звітів про терміни.
- Швидка і актуальна передача інформації, що дозволяє швидше приймати рішення, поєднуючи комп'ютеризовані філії та контролюючі офіси.
- **Для співробітників.** Потрібно щоб IT-відділ збільшив свою продуктивність за рахунок наступних дій:
 - Точне обчислення громіздких і трудомістких завдань, таких як балансування і розрахунки відсотків у встановлені терміни.
 - Автоматична роздруковка графіків покриття, депозитних квитанцій, банківської книжки / відомості пропусків, звільняє співробітників від виконання цих трудомістких робіт і дозволяє їм приділяти більше уваги потребам клієнта.
 - Засіб пошуку підпису, що допомагає в перевірці транзакцій, сидить на власному терміналі.
 - Уникнення дублювання записів через існування одноточечного введення даних.

Отже, оновлення програмного та технічного забезпечення, розширення інформаційної бази та налагодження швидкого та ефективного діалогу з клієнтом дозволять АБ «Укргазбанк» імідж, покращити якість обслуговування та посісти вищу конкурентну позицію на регіональному та національному ринках. Активний розвиток соціальних мереж та систем дистанційного обслуговування спонукає керівництво банку створювати нові продукти та надавати послуги у сучасному форматі, що дозволяє клієнтам відчувати якісний сервіс 24 години на добу, 7 днів на тиждень.

Яскравим прикладом та використанням вже зарекомендованої та успішної моделі з якої можливо запозичити та рівнятись являється проект АТ «Універсалбанк» під назвою «Monobank». Даний тип обслуговування повністю автоматизований та має програмне забезпечення на високому рівні.

ВИСНОВКИ

Рівень конкурентоспроможності банку є основним показником в ефективності його діяльності та являється індикатором стійкості банку і відображає його можливість якісно користуватись фінансовими, комп'ютерно-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами.

В своїй роботі я розглядала потенціал та ефективність роботи АБ «УКРГАЗБАНК» та прийшла до наступних висновків:

1. Рівень конкурентоспроможності банку на сучасному економічному ринку досить сталий і за останні 2-3 роки майже не змінився. Можливо це зумовлено і так досить високим рівнем та не бажанням покращувати ефективність роботи банку.
2. Банк має найбільшу частку прибутку і найменшу частку кредитних заборгованостей серед інших комерційних та державних банків. При вираховуванні такого пункту потрібно звернути увагу на те, що клієнтська база АБ «УКРГАЗБАНК» на низькому рівні і не може порівнюватись з ПАТ КБ «Приватбанк» або АТ «Ощадбанк».
3. Якщо взяти Сумську область то загальне коло споживачів банківських послуг досить вузьке та складається з аграрного сектору та споживачів аграрного продукту (оренда землі, паї).
4. Низький рівень програмного та інформаційного забезпечення ускладнює роботу та робить процеси складними та не зрозумілими звичайному споживачу. При удосконалення ІТ-сфери банку покращується зворотній зв'язок, процеси аналізу, статистики, розрахунку, швидкість надання банківських послуг, що в даному банку знаходиться на середньому , а то і на низькому рівні.

Отже АБ «УКРГАЗБАНК» досить стабільна та конкурентоздатна фінансова організація, яка як і інший банк має свої недоліки та переваги. Вище

зазначені мною недоліки були викладені на основі спостереження та аналізу діяльності відділень та роботи банку загалом.

На мою думку основною одиницею конкурентоспроможності в наш час є безпека. Громадськість обираючи банківську установу дуже опирається та регулюється при виборі банку умовами безпеки рахунку та захисту від шахрайства. Тому АБ «УКРГАЗБАНК» потрібно приділити увагу в даному напрямку, розробити програмне забезпечення яке б задовольнило споживачів, при фактах незаконного переказу миттєво реагувати та мати зворотній зв'язок з клієнтами на високому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз діяльності комерційного банку. За редакцією д. е. н., проф. Ф.Ф. Бутинця, д. е. н., проф. А. М. Герасимовича. Ж.: ПП «РУТА», 2011. –326 с.
2. Бакун О. Лише сильна країна досягне успіху в інтеграції // Вісник НБУ. - 2003. - №11. – С. 12 - 23.
3. Безкоровайна С. В. Урахування факторів, що впливають на рівень цін при управлінні ціновою політикою підприємства // Актуальні проблеми економіки.- 2002.- № 2.- С. 36-38.
4. Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальні проблеми економіки.- 2004.- № 10.- С. 81-88.
5. Борисенко З. М. Умови економічної конкуренції в Україні // Економіка України.- 2002.- № 10.- С. 4-10.
6. Борщ Л.М. Банківська система України в інвестиційній діяльності // Фінанси України. – 2003. – 2005. – С. 5 - 12.
7. Васильченко З.М. Банківська діяльність в умовах глобалізації економіки // Фінанси України. – 2004. - №5. – С.124-126.
8. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с. (Альма-матер)
9. Васюренко Л.В., Федосік І.М. Ресурси комерційного банку: теоретичні та прикладний аналіз: Монографія. – Харків:ПП Яковлева, 2003. – 88 с.
10. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможної банківської системи України // Вісник НБУ. -2001. - №6. – С. 19 - 21.
11. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості // Актуальні проблеми економіки.- 2004.- № 2.- С. 130-145.
12. Гриньков Д. Вторжение // Бізнес. – 2007. - № 1 – 2. – С. 57 – 63.
13. Дзюблук О.В. Оптимізація управління активами та пасивами комерційного банку // Фінанси України – 2011 – № 5 – С.129
14. Інтернет ресурс <https://www.ukrgasbank.com>
15. Дубовик О. В. Маркетинг у банку [Текст] : навчальний посібник / О.В. Дубовик, С. М. Бойко, М.А. Вознюк. – 2-ге вид. – К. : Алеута, 2007 –275 с.

16. Волощук І.П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / Волощук Іван Петрович. – Київ, 2002. — 23 с.
17. Облік та аудит у комерційних банках / А.М. Герасимович, Т.В. Кривов'яз, О.А. Мазур та ін.; За ред. проф. А.М. Герасимовича. – Львів: Видавництво "Фенікс", 1999. – 512 с.
18. Азаренкова Г.М., Дікань Л.В., Новосельцева Т.О. Сучасні комерційні банки: персонал, розвиток, організація: Монографія. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003 – 131 с.
19. Моисеев С.Р. Контрциклическое регулирование: динамические резервы и резервный капитал / С.Р. Моисеев // Банковское дело. – 2009. - №10. – С.12-20.
20. Концепція кластерів. Кластерна культура //Перспект. дослідж. – К.:Міжнар. центр перспект. Дослідж., 1999. – № 2.
21. Краевая А. Дифференциация обслуживания как часть банковской стратегии // Банковская практика за рубежом, Агентство <<Стандарт>>, №2, 2006, с.42-43
22. Лукьяненко І.Г., Краснікова Л.І. Економетрика. – Підручник. – К.: Тов. "Знання", КОО, 1998. – 494 с
23. Постанова Правління Національного Банку України №593 від 09.09.2015р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=21442436>
24. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под ред. доктора экон. наук, профессор О.И. Лаврушина. – М: Юристъ, 2003 – 688 с.
25. Аналітичний огляд банків України. Депозити. 2015 March. - Bankografo.com
26. Щетинін А.І. Гроші та кредит: Підручник для студ. вищих навчальних закладів/ А.І. Щетинін. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 432 с.

27. Стефанишина, А. Характеристика та аналіз методик оцінювання стійкості банків України та зарубіжжя [Текст] / А. Стефанишина // Вісник НБУ. – 2010. – № 11. – С. 62 – 66.
28. [http:// www.prostobank.com.ua](http://www.prostobank.com.ua) – Інформаційно – довідковий сайт по рейтингам комерційних банків України
29. Постанова Правління Національного Банку України №104 від 27.02.2014р. [Електронний ресурс] : — Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=5886553>
28. Бланк, Игорь Александрович. Основы финансового менеджмента/ И.А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и доп.. - К.: Эльга: Ника-ЦентрГ.2. - 2004. - 618 с
29. Коваленко В. В. Конкурентоспроможність банків України в умовах економічної глобалізації / В. В. Коваленко, Я. Є. Вербицька // International Scientific and Practical Conference “World Science”. – Joinery, 2016. - № 1(50). –Vol. 5. – P. 35-38.
30. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг // Маркетинг. – 1998. – № 1. – С. 35.
31. Банківські операції: Підручник. – 2-ге вид., випр. та доп./ А.М.Мороз, М.І.Савлук, М.Ф.Пуховкіна та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. А.М.Мороза. – К.: КНЕУ, 2002. – 476 с.
32. Васюренко, Олег Володимирович. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: Навчальний посібник/ О.В. Васюренко, К.О. Волохата. - К.: Знання, 2006. - 464 с. - (Вища освіта ХХІ століття)
33. І. Парасій-Вергуненко Оцінка конкурентоспроможності банків на основі матричного аналізу // Бухгалтерський облік та аудит. - 2008. – № 11. – С. 25.
34. Лукьяненко І.Г., Краснікова Л.І. Економетрика. – Підручник. – К.: Тов. "Знання", КОО, 1998. – 494 с.
35. Ключько Л.А. Забезпечення конкурентоспроможності банківських установ [Електронний ресурс]: — Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10750/2/L.%20A.%20Klyusko.pdf>

36. Методичні рекомендації до виконання дипломних робіт для студентів спеціальності 7.050105 "Банківська справа" (освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст») / Укладачі: Вядрова І.М., Погореленко Н.П., Сидоренко О.М., Сердюк Л.В. – Харків: ХБІ УАБС НБУ, 2005. – 42 с.
37. Портер М. Международная конкуренция. – М: Международные отношения, 1993. – 798 с.
39. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под ред. доктора экон. наук, профессор О.И. Лаврушина. – М: Юристь, 2003 – 688 с.
40. Семко Т.В. Гроші та кредит у схемах та таблицях: Навчальний посібник/ Т.В. Семко, М.В. Руденко. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 158 с. 41. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти» // Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.2001 р. №559.
42. Галиць О.В. Визначення конкурентоспроможності банку та стратегії її підвищення // Регіональна економіка (укр.). - 2007. - № 2. – С.216-222.
43. Про порядок регулювання діяльності банків України [Електронний ресурс] Інструкція : від 28.08.2001 № 368 — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0841-01> 213.
44. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми – Київ, КНЕУ, 2002. – 245 с.
45. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с французского. – СПб.: Наука, 2001. – 589с.
46. Облік та аудит у комерційних банках / А.М. Герасимович, Т.В. Кривов'яз, О.А. Мазур та ін.; За ред. проф. А.М. Герасимовича. – Львів: Видавництво "Фенікс", 1999. – 512 с.
47. Сало, І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 5.- С. 279-285.
48. Дубовик О. В. Маркетинг у банку [Текст] : навчальний посібник / О.В. Дубовик, С. М. Бойко, М.А. Вознюк. – 2-ге вид. – К. : Алеута, 2007 –275 с.

49. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов. –М. : ИНФРА-М, 2002. – 314 с.
50. Фомін, І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки [Текст] / І. Фомін // Вісник Національного банку України. 2003. – № 4. – С. 8–10.
51. Ярошенко А.С. Класифікація видів банківської конкуренції (http://www.rusnauka.com/26_OINXXI_2009/Economics/52337.doc.htm)
52. Бабаян М. Н. Отличия конкуренции на рынке банковских услуг от конкуренции на иных финансовых рынках [Электронный ресурс] / М. Н. Бабаян // Проблемы предпринимательства в экономике России. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/03.shtml>.
53. . Белова Ю.М. Банківська конкуренція: сутність та фактори, які впливають на конкурентоспроможність банківської установи.// «Роль банків у забезпеченні сталого розвитку фінансового ринку та реального сектору економіки України»- Херсон, - Грінь Д.С.- 446с
54. Финансовый словарь [Электронный ресурс] : — Режим доступа : http://dic.academic.ru/contents.nsf/fin_enc/
55. Про деякі питання участі держави у капіталізації банків [Електронний ресурс] : Постанова КМУ від 18.02.2009 № 148 — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=148-2009-%EF>
56. Коваленко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки України / В. В. Коваленко, Ю. М. Белова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 20. – Ч. 2. – С. 149-152.
57. Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс] : Закон України від 20.09.2001 № 2740-III — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=2&nreg=2740-14>
58. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: методологические исследования и оценки. – Харьков, 1996. – 118 с.

59. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг // Маркетинг. – 1998. – № 1. – С. 35.
60. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
61. Основи аграрного підприємництва; за ред. М.Й. Маліка. – К. : Інститут аграрної економіки, 2000. – 582 с.
62. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15- 18.
63. Рейтинг самых дорогих глобальных брендов финансового и страхового сектора в 2017 году в рамках «Best Global Brands 2017» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://forinsurer.com/news/17/01/01/29840>.
64. Топ-10 найприбутковіших та Топ-10 збиткових банків в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://xpress.sumy.ua/news/economy/9477/>
65. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990.
66. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5.
67. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. – М. : Высшая школа, 2001.
68. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Экономист. – 1997. – № 10. – С. 37-47.
69. Крухмаль О. В., Зленко Я. В. Управління конкурентоспроможністю в банку / «Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України» / III Всеукраїнська науково- практична online конференція Сумського державного університету від 23.11.2018 року. С.259-261.
70. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С.