МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу,

економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: "Управління конкурентоспроможністю організації (на прикладі АТ "Альфа-Банк")

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти **гр. М-71**

Пилипенко Альона Юріївна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело Пилипенко Альона Юріївна

Науковий керівник Доцент,

кандидат економічних наук

Мартинець В.В.

Суми 2021 рік

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена вивченню особливостей управління конкурентоспроможністю організації в сучасних умовах функціонування. Розглянуто наукові підходи до визначення поняття "конкурентоспроможність". Використовуючи стратегічний аналіз (SWOT- аналіз), виявлені слабкі та сильні сторони, загрози та можливості діяльності АТ "Альфа-Банк". Запропонований науковий підхід до визначення рівня конкурентоспроможності організації. Сутність запропонованого підходу полягає в наступному: формування системи показників, що характеризують конкурентоспроможність організації (стимулятори та дестимулятори), визначення їх коефіцієнтів вагомості та розрахунок інтегрального показника рівня конкурентоспроможності. Проведена оцінка рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк" за 2019 та 2020 роки. Результат оцінки свідчить про досить високий рівень конкурентоспроможності даного об'єкта дослідження. У роботі було виявлено напрями діяльності, що призвели до зниження рівня конкурентоспроможності у 2019-2020 роках. Запропоновані шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк", а саме - зменшення обсягу непрацюючих кредитів банку, покращення рівня ліквідності банку та диверсифікація банківських продуктів.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра на тему "Управління конкурентоспроможністю організації (на прикладі АТ "Альфа-Банк") складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел загальним обсягом 52 сторінки. У роботі наведено 18 таблиць, 8 рисунків та представлено 4 формули. Всього для написання роботи було використано 32 джерела.

Мета роботи полягає у розробленні теоретичних і науково-методичних підходів до управління конкурентоспроможністю організації.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи бакалавра було поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність поняття "конкурентоспроможність організації";

- виявити особливості управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах функціонування організації;

- проаналізувати методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності організації;

- провести оцінку рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк";

- запропонувати шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк"

Об'єктом дослідження дипломної роботи є система управління конкурентоспроможністю АТ "Альфа-Банк".

Предмет дослідження - організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі управління конкурентоспроможністю АТ "Альфа-Банк".

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю організації, конкурентні переваги, рівень конкурентоспроможності.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ 7

1.1. Визначення сутності "конкурентоспроможності організації" та факторів, що на неї впливають 7

1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю організації в сучасних умовах 11

1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації 16

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРИДОВИЩА АТ "АЛЬФА-БАНК" 19

2.1 Аналіз діяльності АТ "Альфа-Банк" 19

2.2. Аналіз зовнішнього середовища АТ "Альфа-Банк" 25

РОЗДІЛ 3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ "АЛЬФА-БАНК" 28

3.1. Науковий підхід до визначення рівня конкурентоспроможності організації 28

3.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк" 35

3.3 Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможність АТ "Альфа-Банк" 39

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ВСТУП

Дипломна роботу присвячена вивченню поняття "конкурентоспроможності". Конкуренція у сучасному світі є бажаним явищем для максимізації соціального добробуту. Іншими словами, в умовах конкурентного ринку існує продуктивна ефективність.

Як і в інших галузях, конкуренція в банківській системі також необхідна для ефективності та максимізації соціального забезпечення. Однак банківський сектор має специфічні особливості, завдяки яким він має особливе значення для економіки, а також володіє властивостями, які відрізняють його від інших видів економічної діяльності. Банки вносять значний внесок у економічне зростання, граючи посередницьку роль між позичальниками та кредиторами, а також у наданні фінансових ресурсів іншим галузям промисловості, а отже, - і сприяють виробництву.

Актуальність роботи обґрунтовується тим, що ефективне управління конкурентоспроможністю банківської система є важливим, оскільки будь-яка нестабільність у банківській системі може призвести до фінансової нестабільності та економічної кризи. Отже, добре функціонуюча конкурентоспроможна банківська система є опорою ринкової економіки. Однак серед політиків та вчених існує загальноприйнята думка, що більша конкуренція в банківській системі пов'язана з більшою нестабільністю в країні. Саме тому завжди і у всьому потрібен баланс. Управління конкурентоспроможністю може забезпечити існування цього балансу та залишити "сильних" гравців на ринку, що сприятиме розвитку країни.

Мета роботи полягає у розробленні теоретичних і науково-методичних підходів до управління конкурентоспроможністю організації.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи бакалавра було поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність поняття "конкурентоспроможність організації";

- виявити особливості управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах функціонування організації;

- проаналізувати методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності організації;

- провести оцінку рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк";

- запропонувати шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк"

Об'єктом дослідження дипломної роботи є система управління конкурентоспроможністю АТ "Альфа-Банк".

Предмет дослідження - організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі управління конкурентоспроможністю АТ "Альфа-Банк"

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Визначення сутності "конкурентоспроможності організації" та факторів, що на неї впливають

Ефективне функціонування організації на сьогоднішній день залежить від багатьох складових внутрішнього та зовнішнього середовища. Конкуренція - одна з найголовніших складових мінливого зовнішнього середовища, яка дозволяє організовувати діяльність організації так, щоб не просто отримувати дохід, а постійно розвиватися, щоб бути кращими, ніж конкуренти [6].

Таким чином, щоб "вижити" на ринку, організації повинні мати і постійно удосконалювати свої конкуренті переваги, тобто бути конкурентоспроможними. Опрацювавши значну кількість наукових джерел, можна зробити висновок, що на сьогодні ще й досі не існує єдиного визначення сутності поняття "Конкурентоспроможність організації". Результати наведені в порівняльній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Дефініції поняття "конкурентоспроможність організації"

№	Автор	Визначення
1	М. Портер	Першість організації, яка визначається у порівнянні можливості бути на одному рівні діяльності з іншими аналогічними суб'єктами господарювання [32]
2	Т.В. Шталь, М.П. Беліков	Стан організації, який характеризується комплексно та головна мета якого - використовувати всі наявні конкуренті переваги таким чином, щоб витримати конкуренцію в зовнішньому середовищі [30]
3	Ю. Б. Іванов	Здатність організації на практиці прибутково здійснювати ефективну господарську діяльність у існуючому конкурентному середовищі [9]

Продовження таблиці 1.1

4	В.О. Василенко	Здатність організації реалізувати всі свої цілі у середовищі, де з такими ж цілями функціонують інші суб'єкти господарювання [5]
5	Л.М. Калашникова	Комплексне поняття, що визначається якістю стратегічного планування, системою управління організацією, якістю та асортиментом продукції/наданих послух, стабільністю фінансового стану, логістичною системою, інноваційністю роботи та іншим [12]
6	Ю.О. Головчук, Г.О. Пчелянська	Це загальна риса компетенцій, особливостей та конкурентних переваг, себто характеристик та показників компанії, які позитивно впливають на рівень конкуренції [8]

Як бачимо, з таблиці 1.1 видно, що умовно кажучи дослідники "конкурентоспроможності організації" поділилися на 2 типи - одні вважають, що конкурентоспроможність визначається лише характеристиками продукції та послуг, які надає організація, а інші - мислять більш глобально, та вкладають у це поняття такі складові як здатність боротися з конкурентами та виживати в релевантному середовищі, ефективність виробничої діяльності, стратегічне планування та подальше бачення організації власної діяльності.

Також при дослідженні сутності "конкурентоспроможність організації" було проведено морфологічний аналіз поняття. При такому аналізі можливе краще розуміння значення, його більш об'ємне дослідження при розбитті поняття на незалежні характеристики (ключові слова) та атрибути різного порядку, комбінація яких дозволяє більш комплексно оцінити та охарактеризувати конкурентоспроможність з різних сторін. Результати морфологічного аналізу наведено у таблиці 1.2.

З аналізу вище згаданого матеріалу, можна сказати, що конкурентоспроможність організації - це комплексна оцінка використання і реалізації конкурентних переваг, яка включає в себе багатоаспектну характеристику показників діяльності та стану, при якому можлива ефективна діяльність в конкурентному агресивному середовищі[5].

Таблиця 1.2. - Морфологічний аналіз поняття "конкурентоспроможність організації"

	Ключове слово	Атрибути I порядку	Атрибути II порядку
Конкурентоспроможність організації	Спроможність	Використовувати	доступні ресурси
		Реалізовувати	конкурентні переваги
		Протистояти	Викликам
			Конкуренції
		Функціонувати	в конкурентному середовищі
			в мінливому зовнішньому середовищі
			в агресивному середовищі
		Конкурувати	з подібними об'єктами господарювання на ринку
		Забезпечити	ефективність діяльності
			високий рівень прибутковості
			стійкість функціонування
			належний рівень конкуренції
		Підвищувати	Продуктивність
	Можливість	Здійснювати	економічно-господарську діяльність на ефективному рівні
		Функціонувати	в швидкозмінному середовищі
			в умовах ризику
		Реалізовувати	привабливіші товари та послуги, ніж конкуренти
	Стан	Забезпечує	реалізацію конкурентних переваг
			досягнення кращих результатів діяльності
			стабільність розвитку та економічного зростання
	Характеристика	Відображає	конкурентні відмінності в процесі діяльності
			рівень переваги по відношенню до конкурентів
	Результат	комплексного використання	конкурентних переваг

Складено автором на основі джерел [30], [5]

Конкурентні переваги організації - це унікальні особливості, які допомагають вирізняти організацію з-поміж конкурентів та роботи її не схожою на інших. Як зазначає докторка економічних наук Шталь Т. В. [30], конкурентні переваги організації є внутрішні та зовнішні. Внутрішня перевага основана на зменшенні виробничих витрат, зовнішня - на збільшенні якості реалізованої продукції або наданих послуг. Відповідно до цього, на конкурентні переваги, а отже і на конкурентоспроможність організації впливають певні фактори (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 - Фактори, що впливають на конкурентоспроможність

Як бачимо з рисунка 1.1, фактори, що впливають на конкурентоспроможність організації поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори ніяк не керовані організацією, тобто на них немає ніякого впливу. Дію цих чинників завжди потрібно передбачати, прогнозувати та бути готовим пристосуватися до змін мінливого швидкоплинного середовища. Зовнішні у свою чергу також поділяються на фактори прямої дії та непрямої дії. Внутрішні ж фактори повністю керовані організацією, на них можливо впливати та змінювати. Організація є відкритою системою, тому дія цих факторів є однаково важливою для її конкурентоспроможності [23].

Таким чином, конкурентоспроможність організації - одна з найважливіших категорій діяльності, яка допомагає визначити власні переваги, поглянути на недоліки, сформувати стратегію розвитку та зайняти кращі позиції на ринку, ніж конкуренти. Важливо, при управлінні конкурентоспроможністю оцінювати вплив факторів, що на неї впливають, адже від цього залежить успіх компанії та її конкурентні переваги.

1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю організації в сучасних умовах

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються зростанням конкурентів та боротьби між ними у всіх сферах економіки, саме тому ефективне управління конкурентоспроможністю постає одним з найважливіших завдань для суб'єктів господарювання. Ті організації, які постійно удосконалюють свою систему управління конкурентоспроможністю та працюють над створенням конкурентних переваг, більше контролюють ринок і безперечно, виграють з цього і мають ряд переваг.

Зоідзе Д.Р. та Озаровська А. В. у своїй науковій праці [9] зазначають, що під управлінням конкурентоспроможністю організації розуміють процес, який є цілеспрямованим, спрямованим на розвиток і удосконалення конкурентних

переваг, а також за своєю суттю заснованим на таких принципах як системність та комплексність. І при цьому однією з умов є обов'язкове врахування впливу зовнішніх факторів, мінливості конкурентного середовища та необхідності у оптимізації результатів діяльності.

Головною метою управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах є - забезпечення стабільності розвитку конкурентних переваг на довгостроковий період у швидкозмінному конкурентному середовищі [13]. Саме для того, щоб ефективно управляти конкурентоспроможністю, організація повинна бути готова до різних змін у своєму розвитку та конкурентному середовищі. За таких умов повинні бути розроблені стратегії розвитку, які можна швидко адаптувати та змінити відповідно до зовнішнього середовища діяльності організації.

Система управління конкурентоспроможністю організації (УКО) зображена на рисунку 1.2. Досить часто цю систему ототожнюють з загальною системою управління організацією, що включає основні функції менеджменту - планування, організацію, мотивацію та контроль. Проте, на думку багатьох вчених, і як зазначено у джерелі [18], система УКО - комплексне і набагато складніше економічне поняття.

Система УКО - це сукупність елементів, що у поєднанні і ефективній взаємодії між собою, формують конкурентний стан організації у конкурентному середовищі її функціонування. Ця система включає в себе такі категорії як конкурентні переваги, конкурентний потенціал та конкурентну стратегію. Основними категоріями забезпечення системи УКО є - правове, інформаційне, комунікаційне та реалізація процесу управління. За допомогою цього формується конкурента позиція, з якої випливає конкурентний статус організації [11].

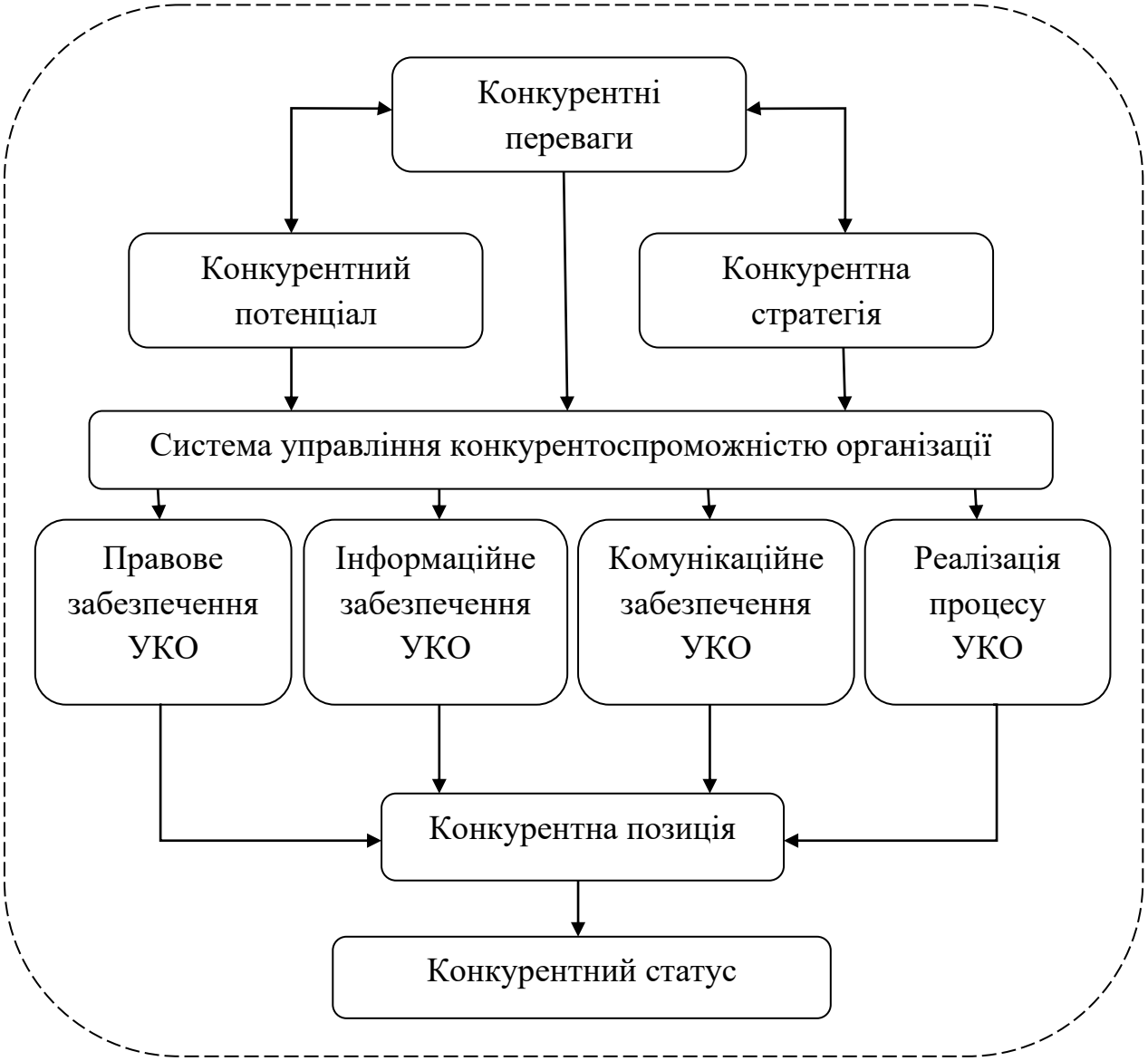


Рисунок 1.2 - Система управління конкурентоспроможністю організації

У сучасних умовах функціонування, які характеризується високим рівнем невизначеності та швидкозмінністю, організаціям, для управління конкурентоспроможністю та власними конкурентними перевагами, необхідно застосовувати різні підходи, а саме [12] - сценарний, системний, комплексний, об'єктивний, суб'єктивний, процесний, цільовий, синергетичний та рефлексивний.

Усі вища зазначені підходи при розробці можливих варіантів дій для організації в сучасних економічних умовах базуються на трьох етапах, які схематично зображено на рисунку 1.3.

На кожному кроці реалізації підходів до управління конкурентоспроможністю організації важливо і необхідно застосовувати різні методи, способи та характер інформації, які найбільш точно допоможуть в реалізації поставлених завдань на тому чи іншому етапі.

складено автором на основі джерела [11]

Рисунок 1.3. - Етапи підходів до управління конкурентоспроможністю

Виходячи з зазначених підходів, можна виділити ряд принципів, на яких має базуватися управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах (рис.1.4).

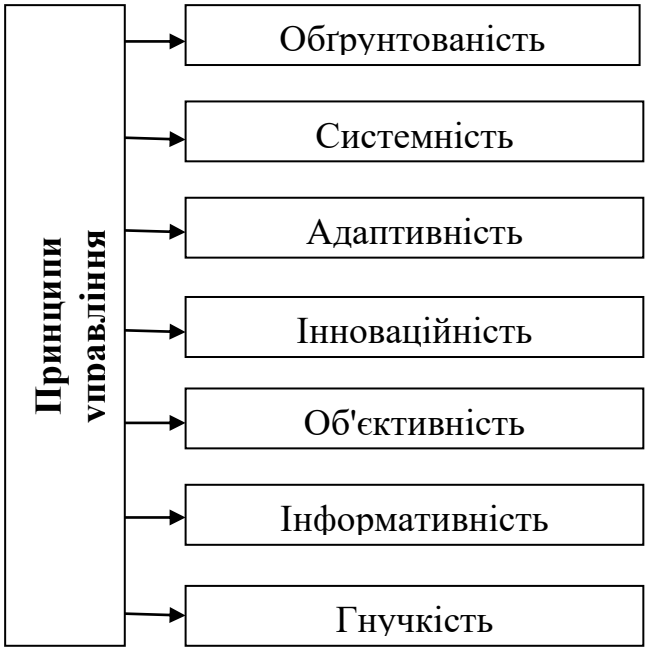


Рисунок 1.4. - Принципи управління конкурентоспроможністю

Таким чином, базовими складовими процесу управління конкурентоспроможністю є [15]:

1. Своєчасно проводити моніторинг та оцінку ситуації щодо можливих змін у кон'юнктурі ринку, у якому відбувається конкурентна боротьба між подібними організаціями.

2. Необхідно виділяти конкретні цілі, досягнення яких допоможе організації досягнути результату, показники якого будуть кращими за показники конкурентів, що дасть змогу отримати перевагу у конкурентній боротьбі.

3. Поведінка суб'єкта господарювання по відношенню до інших суб'єктів у конкурентній боротьбі має уособлювати мету і цілі управління, без прихованих контекстів та завдань, що можуть вказувати на нечесну конкурентну боротьбу. У сучасних умовах важко вести відкриту діяльність без підводних каменів та недобросовісної конкуренції, та на мою думку, чесність - одна з найголовніших чеснот при конкурентній боротьбі [22].

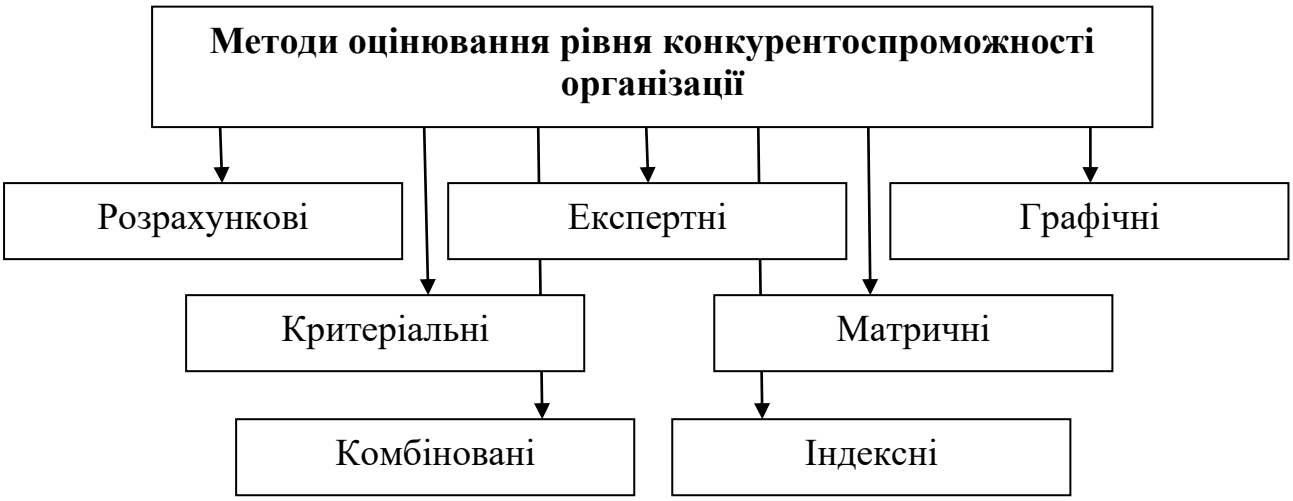
4. Для того, щоб здійснювати ефективне управління конкурентоспроможністю, необхідно вкладатися у розвиток системи аналітики в організації. Зростання рівня конкурентоспроможності залежить від якості аналізу, обсягу та достовірності інформації щодо зовнішнього середовища розвитку та функціонування.

Отже, якісне управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах водночас доволі складне і просте завдання для організацій. Потрібно лише об'єктивно оцінювати власні можливості і наявний потенціал до створення і розвитку конкурентних переваг, використовуючи ситуацію на ринку на свою користь.

1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації

На сьогоднішній час не існує загальноприйнятої єдиної методології визначення рівня конкурентоспроможності організації. На це впливають такі фактори як цілі цього аналізу, рівні, на яких він може здійснюватися (мікро-, мезо-, макро-) та інше. Єдине, що лежить в основі всіх існуючих методик в економічній літературі - конкурентоспроможність реалізованих товарів/наданих послуг є основою конкурентоспроможності організації загалом.

Брижань І. А. та Чевганова В. Я. вважають [13], що методології визначення рівня конкурентоспроможності організації можуть базуватися на різних методах (рис. 1.5). Кожен з яких представляє свою групу методів, яких, на сьогодні, існує чимала кількість. Іноді, саме це і спричиняє складність у оцінці конкурентоспроможності - вибір правильного методу оцінки.



створено автором на основі джерела [13]

Рисунок 1.5 - Методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації

Серед різноманіття підходів та методів до оцінки рівня конкурентоспроможності організації є найбільш популярні. Порівняльна характеристика яких наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика методів оцінки рівня конкурентоспроможності організації

Група	Метод	Інформаційна база	Спосіб оцінки	Відображення кінцевих результатів	Можливість прийняття управлінських рішень
Графічні	Модель аналізу Мак-Кінсі7S	Експертна	Матричний	Графічно	Стратегічна
	Багатокутник конкурентоспроможності	Експертна	Табличний	Графічно	Одномоментна
Індексні	Інтегральний метод	Критеріальна	Індикаторний	Математично	Одномоментна
Експертні	Оцінка конкурентоспроможності продукції (послуг)	Критеріальна	Індикаторний	Математично	Одномоментна
	Метод порівнянь	Критеріальна	Індикаторний	Математично	Одномоментна
	Метод балів	Експертна	Табличний	Математично	Одномоментна
Матричні	SWOT-аналіз	Експертна	Табличний	Матрично	Стратегічна
	Матриця БКГ	Експертна	Матричний	Графічно	Стратегічна

Таким чином, кожен метод має свої певні недоліки, переваги, особливості, що може відображатися на кінцевому результаті оцінки рівня конкурентоспроможності організації. На нашу думку, застосовувати один метод - неефективно. Оцінку рівня конкурентоспроможності організації

необхідно проводити комплексно, тобто за декількома методами одночасно. Це дасть змогу точніше провести оцінку, виявити слабкі сторони організації, її конкурентні переваги, приховані можливості та розуміння подальших дій щодо розвитку та конкурентної боротьби.

Методика визначення рівня конкурентоспроможності для кожного підприємства повинна бути різна. Адже необхідно враховувати сферу діяльності організації, його особливості, місце розташування, фактори, що найбільше впливають і від чого залежить ефективність функціонування. Загальний алгоритм визначення конкурентоспроможності виглядає наступним чином[8]:

Етап 1. Визначення мети проведення оцінки конкурентоспроможності організації.

Етап 2. Аналіз специфіки діяльності організації та зовнішнього середовища.

Етап 3. Визначення та вивчення головних конкурентів організації.

Етап 4. Вибір показників конкурентоспроможності.

Етап 5. Розрахунок рівня конкурентоспроможності організації за допомогою інтегрального показника.

Етап 6. Проведення висновків, розробка шляхів усунення слабких сторін діяльності та надання рекомендацій щодо покращення конкурентоспроможності.

Важливо, визначити для чого проводиться оцінка конкурентоспроможності та який ступінь її важливості. Адже саме від результатів оцінки іноді залежить ефективність і успіх діяльності організації у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРИДОВИЩА АТ "АЛЬФА-БАНК"

2.1 Аналіз діяльності АТ "Альфа-Банк"

Акціонерне товариство "Альфа-Банк" - комерційний банк, що є частиною престижної приватної холдингової компанії "ABH Holdings S.A." та функціонує на ринку фінансових послуг 28 років.

АТ "Альфа-Банк" зареєстрований у Державному реєстрі банків Національним Банком України під номером 158 (поточна ліцензія № 61 видана 05.10.2011 р.). Також, що є важливим для споживача при виборі банку, "Альфа-Банк" належить до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО). У випадку ліквідації діяльності банку, вкладник гарантовано отримає відшкодування від імені держави, граничний розмір якого складає до 200 тис. грн. включно. Дійсне свідоцтво Фонду гарантування вкладів фізичних осіб зареєстроване від 2 вересня 1999 року під реєстраційним номером №048.

Мета діяльності АТ "Альфа-Банк" згідно статуту [15] - отримання прибутку для задоволення потреб акціонерів, а також для власного розвитку банку.

Місія АТ "Альфа-Банк": "Створюємо світ для Ваших грошей, бізнесу та мрії" [16]. Дана місія повністю відображає те, для чого існує банк і що вкладає у свою діяльність .

Бачення АТ "Альфа-Банк" [16]: "Бути не тільки одним з найбільших, але й одним із найбільш якісних банків галузі і з точки зору портфеля запозичень, і з точки зору клієнтського обслуговування".

Цінності банку формуються в чотири ключові сегменти, кожен з яких несе в собі особливе значення для діяльності організації (табл 2.1).

Таблиця 2.1 - Цінності АТ "Альфа-Банк"

Цінності АТ "Альфа-банк"			
Відкритість	Довіра та партнерство	Відповідальність	Результативність
✓ Чесність і послідовність в діях, словах та думках; ✓ Готовність до комунікації; ✓ Постійне навчання та розвиток ✓ Відкритість до інших точок зору; ✓ Вміння чути і бути почутим.	✓ Націленість на досягнення спільних цілей; ✓ Прагнення до взаємодопомоги; ✓ Не визнання безкомпромісності; ✓ Не прийняття керування власними інтересами .	✓ Завжди дотримуватися даного слова; ✓ Вчасно виконувати обіцянки; ✓ Несення відповідальності кожного не лише за власні дії, а й за загальний результат команди.	✓ Зосередженість не на процес, а результат ; ✓ Прагнення досягти мети та поставлених цілей; ✓ Невіра в недосяжність бажаного результату .

Складено автором на основі джерела [16]

"Альфа-Банк" є універсальним банком та надає будь-які банківські та фінансові послуги в іноземній та національній грошових одиницях. Згідно джерела [14] організація надає наступні послуги та сервіси (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Характеристика послуг та сервісів АТ "Альфа-Банк"

Для приватних осіб	**Малому та середньому бізнесу**	**Корпоративному бізнесу**	**Фінансовим інститутам**
Кредити	Кредитування	Розміщення грошових коштів	Міжбанківські операції
Депозити	Лізинг	Управління коштами	Кореспондентські рахунки
Перекази та платежі	Овердрафт	Фінансування	
Кредитні картки	Торговий-еквайтинг		
Пакети послуг	Інтернет-еквайтинг		
Онлайн-сервіси			

Створено автором на основі джерела [14]

Стратегія АТ "Альфа-Банк" полягає у [16] продовженні з боку акціонерів довгострокового бачення стосовно діяльності і розвитку банку. Необхідно зосередитися на розвитку банку не тільки органічно, а й за допомогою придбань. А також у намірі бути в кожному сегменті діяльності серед числа провідних банків.

Важливою складовою кожної організації є персонал. Успіх комерційного банку, на нашу думку, прямо пропорційно залежить від компетентності людей, які обслуговують клієнтів та надають послуги споживачам. Динаміку зміну штату АТ "Альфа-Банк" з 2015 по 2020 рік можна побачити з таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка зміни персоналу АТ "Альфа-Банк" за 2015-2020 рр.

Рік	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**Динаміка**
Середня кількість працівників	3 712	4 884	6 225	5 403	8 909	7 303	+ 3 591

За даними таблиці 2.3 видно, що середня чисельність працівників з 2015 року збільшилася майже на половину - на 3 591 особу. Станом на 01.01.2021 р. штат працівників банку складає 6 500 осіб, а фонд оплати праці - 2 524 655,4 тис. грн. Варто сказати, що організація приділяє значну увагу своїм працівникам і сприяє комфортному працевлаштуванню. Згідно даних джерела [18] у банку розроблена система охорони праці персоналу. Надається безкоштовне медичне страхування. Також є забезпечення комфортних умов праці. Кожне відділення банку завжди забезпечене медичними препаратами для надання першої невідкладної медичної допомоги та очищеною питною водою.

Підрозділи АТ "Альфа-Банку" представлені в кожній області, а також банк налічує 706 банкоматів. Динаміку зміни кількості відділень можна прослідкувати у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка зміни кількості відділень АТ "Альфа-Банк" по Україні за 2015-2020 рр.

Рік	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**Приріст**
Кількість	246	257	245	227	224	218	-28

Як бачимо, спостерігається негативна динаміка зміни кількості відділень АТ "Альфа-Банк" по Україні. З 2015 року до 2020 їх кількість зменшилась на 28 одиниць. За прогнозами, така тенденція буде спостерігатися і надалі. Станом на 01.04.2021 року кількість структурних підрозділів зменшилась ще на три одиниці і складає 215 відділень. Це може свідчити про недостатній рівень менеджменту, проблеми у системі управління та невчасність чи невміння реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

АТ "Альфа-Банк" займає гарні позиції в рейтингах банків України. Наприклад, у таблиці 2.5. Зазначено рейтинг стійкості банків станом на 01.04.2021.

Таблиця 2.5. - Рейтинг стійкості банків

Рейтинг	**Банк**
1	Райффайзен Банк Аваль
2	ОТП Банк
3	Укрсиббанк
4	Креді Агріколь Банк
5	Кредобанк
6	Альфа-Банк
7	ПУМБ
8	Прокредит Банк
9	Правексбанк
10	ПриватБанк

АТ "Альфа-Банк" посідає 6 місце з 33 банків, кредитний портфель яких більше 1 млд. грн. Це досить гарний результат і банк створює конкуренцію іншим кредитно-фінансовим установам.

Основні показники діяльності банку за 2019-2020 рр наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Основні показники діяльності АТ "Альфа-Банк" за 2019-2020 рр.

Найменування	**Значення, млн. грн.**		
	2019 р.	**2020 р.**	**Динаміка**
Активи	71 909 379	97 592 962	+25 683 583
Зобов'язання	63 389 966	87 969 991	+24 580 025
Капітал	8 519 413	9 622 971	+1 103 558
Ліквідні кошти	5 183	7 229	+2 046
Статутний капітал	28 726 248	28 726 248	0
Кошти банків	50 335	106 366	+56 031
Загальний обсяг внесків	59 281	74 122	+14 841
Депозити фіз.осіб	36 660	43 641	+6 981
Боргові цінні папери, емітовані банком	7 000	8 456	+1 554

Складено автором на основі джерел [15-16]

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок, що за аналізований період АТ "Альфа-Банк" покращив свої фінансові результати і спостерігається позитивна динаміка. Відділення банку наростило свої активи на 35,7 %, що в абсолютному вираженні становить 25 683 583 тис. грн. Загальна сума зобов’язань АТ «Альфа Банк» скоротилася на 24 580 025 тис. грн. , або на 27,9 %, що говорить про правильну фінансову політику банку.

Позитивним моментом в діяльності банку є повне погашення заборгованості АТ «Альфа банк» перед НБУ. Так в 2019 році сума коштів, що були отримані від Національного банку України становила 9 914 846 тис. грн., яка була повністю погашена в 2020 році.

На рис. 2.1, 2.2 відповідно графічно образимо динаміку доходів та витрат АТ «Альфа-Банк» за 2019 - 2020 рр.

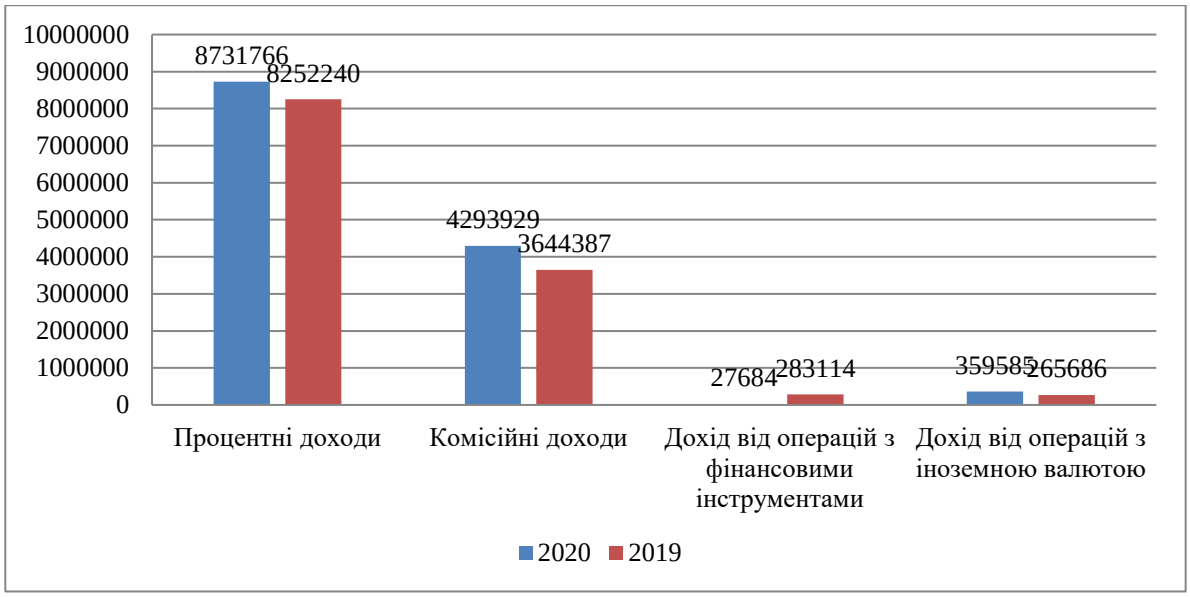


Рисунок 2.1 - Динаміка доходів АТ «Альфа-Банк» за 2019 - 2020 рр.

Спостерігається різке зростання процентних доходів в 2020 році порівняно з 2019 р та зниження комісійних доходів і доходів від операцій з іноземною валютою в 2020 році.

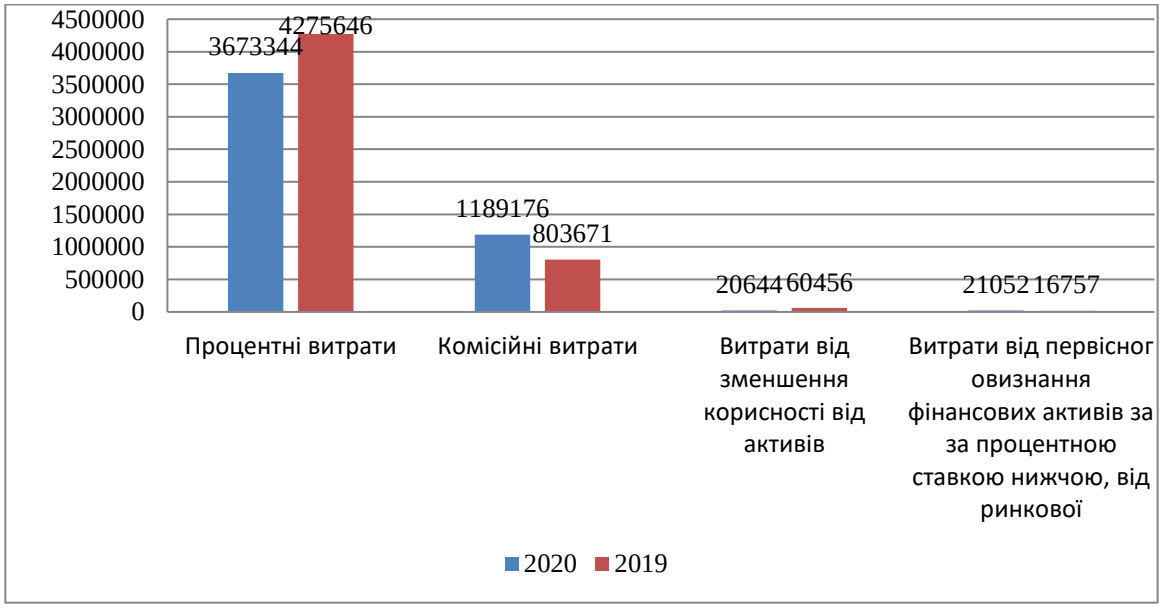


Рисунок 2.2 - Динаміка витрат АТ «Альфа-Банк» за 2019-2020 рр.

Динаміка витрат має тенденцію планомірних змін, тобто ми не спостерігаємо різних стрибків протягом двох фінансових років, що говорить

про продуману політику управління фінансовими ресурсами банківської установи АТ «Альфа-Банк».

Отже, узагальнюючи проведені показники на основі аналізу доходів та витрат АТ «Альфа-Банк» за 2019-2020 фінансові роки можна сказати, що банківська установа має досить гарні показники дохідності, витрати знаходяться також на прийнятому рівні і повністю покриваються доходами, про що свідчить зростання суми нерозподіленого прибутку.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища АТ "Альфа-Банк"

Аналіз зовнішнього середовища допомагає організації краще планувати свою діяльність з урахуванням змін у швидкозмінному конкурентному середовищі. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються зростанням конкурентів та загостренням боротьби між ними у всіх сферах економіки, саме тому ефективне управління постає одним з найважливіших завдань для суб'єктів господарювання. Ті організації, які постійно удосконалюють свою систему управління та працюють над створенням конкурентних переваг, більше контролюють ринок і безперечно, виграють з цього і мають ряд переваг [19].

Для аналізу зовнішнього середовища АТ "Альфа-Банк" було складено таблицю (табл. 2.7), де можливо визначити та порівняти сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості організації. SWOT- аналіз дозволить визначити, який перелік подальших дій необхідно розробити для покращення діяльності та реалізувати в залежності від результатів оцінки і проведення аналізу. Оцінку значимості кожної складової було визначено експертним шляхом від 0 до 5.

Таблиця 2.7 - Порівняння та оцінка сторін для SWOT- аналізу АТ "Альфа-Банк"

Сильні сторони	**Оцінка**	**Слабкі сторони**	**Оцінка**
1. Високий імідж банку та репутація	4	1. Недостатня мережа відділень по областях	3
2. Гарантування повернення вкладів фізичних осіб	5	2. Затримки у обслуговуванні клієнтів	4
3. Надання кредитних канікул	3	3. Великий документообіг	3
4. Широкий асортимент послуг	3	4. Не досконала система самообслуговування	2
5. Довготривалий та успішний досвід роботи на ринку банківських послуг	4	5. Відсутність постійного моніторингу головних конкурентів	4
6. Високий рівень сервісу та обслуговування клієнтів	5	6. Не регулярна маркетингова діяльність	3
Всього	+24	*Всього*	-19
Можливості	**Оцінка**	**Загрози**	**Оцінка**
1. Збільшення частки ринку	5	1. Політико-економічна нестабільність	3
2. Збільшення кількості послуг для окремих сегментів населення (пенсіонери, студенти)	3	2. Велика кількість конкурентів у банківській сфері	4
3. Удосконалення сервісу "My Alfa-Bank"	3	3. Неповернення наданих кредитів	3
4. Розвиток нових видів послуг	3	4. Епідемія COVID-19	4
5. Удосконалення банківської безпеки	4	5. Зміна курсу валют	4
		6. Інфляція	4
6. Покращення роботи гарячої лінії банку	3	7. Хакерські атаки	4
		8. Військові дії в країні	4
Всього	+21	*Всього*	-30

Матриця SWOT- аналізу надасть можливість зіставити загрози та можливості ринку банківських послуг зі слабкими та сильними сторонами АТ "Альфа-Банк". Також таблиця 2.8 допоможе узагальнити висновки проведеного аналізу. У джерелі [19] зазначено, що поля, які створюються на перетині складових факторів аналізу, необхідно враховувати для розробки і вибору стратегій подальшого напрямку діяльності установи.

Таблиця 2.8 - Матриця SWOT- аналізу АТ "Альфа-Банк"

Поле СіМ (Сильні сторони - Можливості)	**Поле СіЗ (Сильні сторони - Загрози)**
1. Високий рівень сервісу та надання послуг призведе до розвитку нових видів послуг (С6-М4). 2. Репутація та гарний імідж банку послугують до залучення споживачів різних сегментів і збільшення послуг для них (С1-М2). 3. Широкий асортимент послуг допоможе збільшити частку ринку (С4-М1).	1. Надання кредитних канікул споживачам зменшить загрозу неповернення наданих кредитів (С3-З3). 2. Успішний досвід роботи допоможе зміцнити конкурентні переваги та підняти рівень конкурентоспроможності серед конкурентів (С5-З2). 3. Високий рівень сервісу та обслуговування допоможе безпечне функціонувати в період карантинних обмежень (С6-З4)
Всього:+45	*Всього:* -6
Поле СлМ (Слабкі сторони - Можливості)	**Поле СлЗ (Слабкі сторони - Загрози)**
1. Удосконалення сервісу "My Alfa-Bank" дозволить усунути проблеми в системі самообслуговування та зменшить затримки у обслуговування клієнтів (Сл2, Сл4 - М3). 2. Збільшення частки ринку дасть можливість розширити мережу банківських відділень по Україні (Сл1 - М1).	1. Військові дії в країні і поширення COVID-19 стимулюють закриття відділень банку (Сл1- З4, З8). 2. Затримки у обслуговуванні клієнтів призведе до втрати цільової аудиторії і її переходу до банків-конкурентів (Сл2 - З2). 3. Політична та економічна нестабільність погіршують проведення регулярної маркетингової діяльності та моніторингу конкурентів (Сл5, Сл6 - З1).
Всього:+3	*Всього:*-49

З матриці SWOT- аналізу можна зробити висновок, що діяльність організації має бути націлена на поле СлЗ, тобто на уникнення зовнішніх загроз та покращення і розвиток слабких сторін у позитивній динаміці.

РОЗДІЛ 3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ "АЛЬФА-БАНК"

3.1. Науковий підхід до визначення рівня конкурентоспроможності організації

Оцінка конкурентоспроможності - досить об'ємне та комплексне завдання, яке потребує особливого підходу, виходячи зі специфіки діяльності організації. Конкурентоспроможність банку - це потенціал кредитно-фінансової установи, що проявляється у здатності реалізовувати свої конкурентні переваги краще, ніж діючі фінансові установи на ринку та бути більшою мірою привабливим для потенційних клієнтів, ніж конкуренти.

Результатом оцінки конкурентоспроможності банку є показник [17], що слугує висновком роботи установи, з урахуванням ефективності діяльності кожного підрозділу та відділення, а також швидкості та оперативності реагування на будь-які зміни в зовнішньому середовищі, а особливо на зміну поведінки споживачів, їх смаки та уподобання.

Визначення рівня конкурентоспроможності передбачає послідовну реалізацію таких етапів.

Крок1. Формування вихідних даних (аналітична система). Використовуючи офіційну статистичну інформацію, необхідно зібрати дані та сформувати систему (групу) аналітичних показників стану конкурентоспроможності банку, потрібна кількість повних років, необхідних для дослідження, що є основою для всіх подальших розрахунків. Для розрахунку рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк" було розраховані показники за період з 2015 по 2020 рік.

Крок 2. Стандартизація (нормалізація) аналітичних показників. Щоб навести значну кількість різних показників конкурентоспроможності банку, що використовуються в розрахунках, у порівняльній формі, їх потрібно нормувати. Тобто, здійснити перехід від абсолютних величин до нормованих, які

характеризують ступінь наближення, до оптимального значення. А також забезпечити інформаційну односпрямованість нормованих показників, розділяючи показники стимуляторів (чим вище значення вихідного показника, тим вища якість інтегрального показника) та дестимулятори (чим вище значення вихідного показника, тим менша якість інтегрального показника)[16].

Розрахунок нормованих значень проводиться за формулою:

1. Для стимуляторів за формулою 3.1.

$$n_{ijk} = \frac{T_{ijk} - T_{ij\,min}}{T_{ij\,max} - T_{ij\,min}}; \qquad (3.1)$$

2. Для дестимуляторів за формулою 3.2

$$n_{ijk} = \frac{T_{ijk\,max} - T_{ijk}}{T_{ij\,max} - T_{ij\,min}}. \qquad (3.2)$$

Де n_{ijk} - це нормалізований j-й показник і-ї групи;

T_{ijk} - це значення j-го показника і-ї групи;

$T_{ij\,max} - T_{ij\,min}$ - відповідно мінімальне та максимальне значення j-го показника і-ї групи.

Стандартизація в обробці статистичних даних використовується для того, щоб усі значення показників зручно порівнювалися в одному діапазоні. Зазвичай це інтервал [0; 1].

Крок 3. Об’єднання аналітичних показників у синтетичні та визначення агрегованих показників. Процес консолідації (агрегування) інформації рекомендується реалізовувати таким чином: визначити питому вагу показників для обраних об’єктів; розрахувати проміжні інтегральні показники; сформувати єдину інтегральну оцінку.

Отже, виходячи з нормованих аналітичних величин, розрахованих на попередньому етапі, інтегральний показник буде розрахований за формулою 3.3:

$$S_{ik} = \sum_{j=i}^{m} n_{ijk} * \alpha_{ij} \quad (3.3)$$

m - кількість показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності банку;

α_{ij} - вагові коефіцієнти j-го показника i-ї групи.

Інтегральний індекс конкурентоспроможності банку може коливатися від 0 до 1 (0 - найнижче значення, 1 - найвище значення). Згідно джерела [21] було вирішено розділити весь цей інтервал на 5 сегментів:

[0 - 0,2] - низький;

[0,2 - 0,4] - нижче середнього (найменш конкурентоспроможні банки);

[0,4 - 0,6] - середній рівень конкурентоспроможності банку;

[0,6 - 0,8] - вище середнього (банки, які розвивають свою конкурентоспроможність);

[0,8 - 1] - високий (найбільш конкурентоспроможні банки).

Інтегральну оцінку стану конкурентоспроможності того чи іншого банку пропонується проводити за такою формулою 3.4:

$$\sum_{i=1}^{n} a_i X_i, \quad (3.4)$$

де X_i - цифрове нормоване значення i-тої укрупненої групи показників;

a_i - питома вага i-тої укрупненої групи показників;

$(\sum_{i=1}^{n} a_i = 1)$, визначається найчастіше експертним методом;

n - число укрупнених груп показників.

Наведена вище формула є досить загальною і дозволяє отримати інтегральну оцінку стану конкурентоспроможності банку в тих ситуаціях, коли укрупнені групи показників є нерівнозначними (деякі групи мають більший порівняльний вагу в порівнянні з іншими). У простих ситуаціях, коли всі укрупнені групи показників рівнозначні, інтегральна оцінка визначається

простим підсумовуванням цифрових нормованих значень укрупнених груп показників [22].

Віднесення конкурентоспроможності банку до певного рівня дозволяє в подальшому вирішити багато завдань інвестиційного, інноваційного, управлінського та іншого характеру. Але, що на наш погляд, є найбільш важливим, подібне віднесення дозволяє в подальшому визначитися зі стратегічними напрямками розвитку конкурентоспроможності банку. Можливий вибір різних варіантів реалізації цього етапу. Найбільш простий варіант пропонує розбиття шкали інтегральних оцінок складових конкурентоспроможності на окремі діапазони. З кожним окремим діапазоном ототожнюється той чи інший клас станів. Відповідно, конкурентоспроможність банку співвідноситься з тим класом станів, якому відповідала би інтегральна оцінка цієї системи.

Встановлені класи станів дають уявлення про найбільш загальні властивості конкретного класу конкурентоспроможності банку і динаміку його подальшого розвитку. На цьому етапі необхідно виявити як найбільш значущі групи показників конкурентоспроможності банку, так і окремі найбільш «вагомі» показники всередині кожної з груп. Як інструменти вирішення такого завдання можуть виступати методи та інструментальні засоби, які використовують нейронні мережі, апарат регресійного аналізу. Що особливо важливо, нейронні мережі дозволяють на цьому етапі здійснити стратегічні прогнози зміни інтегральних оцінок статків економічних систем при варіюванні показників [22].

Спираючись на конкретні показники економічної системи і їх зміни, можна запланувати і реалізувати стратегічний розвиток тих елементів економічної системи, які безпосередньо і в більшій мірі впливають на збільшення інтегральної оцінки стану цієї системи в майбутньому. Загальна стратегія стійкого розвитку економічної системи повинна формуватися як з урахуванням реалізованих стратегічних прогнозів, так і з урахуванням тих

довгострокових цілей і завдань, які необхідно здійснити в короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Для комплексного аналізу конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк» було обрано такі показники (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Характеристика показників оцінки конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк"

№ п/п	**Показник**	**Характеристика**	**Стимулятор/ Дестимулятор**	**Формула**	**Нормативний показник**
П1	Рентабельність активів (ROA)	Рентабельність активів характеризує успішність менеджменту банку, а саме - як керівництво банку може перетворювати грошові потоки в прибуток.	Стимулятор	Чистий прибуток/ Активи *100%	>1%
П2	Рентабельність капіталу (ROE)	Характеризує чи ефективно використовує банк власний капітал	Стимулятор	Чистий прибуток/Власний капітал*100%	≥15%
П3	Частка банку на ринку депозитів	Частка банку на ринку депозитів демонструє успішність депозитної політики, оскільки чим привабливіші умови депозитних вкладень - тим більшу частку депозитів має банк в усій банківській системі.	Стимулятор	Об'єм депозитів банку/ Об'єм ринку депозитів*100%	
П4	Частка банку на ринку кредитів	Характеризує успішність кредитної політики	Стимулятор	Об'єм кредитів банку/Об'єм ринку кредитів*100%	

Продовження таблиці 3.1

П5	Частка непрацюючих кредитів банку	це частка активів, за якими прострочення погашення боргу перевищує 90 днів (30 днів для банків-боржників) або за яким боржник неспроможний забезпечити виконання зобов'язань без стягнення забезпечення. Частка непрацюючих кредитів демонструє, скільки відсотків кредитів банку не погашується. Чим вищий цей показник - тим нижча конкурентоспроможність банку, оскільки в даному випадку банку важче домовитися з клієнтами щодо реструктуризації або відтермінування боргу.	Дестимулятор	Непрацюючі кредити/Кредитний портфель * 100%	<10%
П6	Коефіцієнт дохідності активів	Цей показник характеризує рівень доходу, який припадає на одиницю чистих активів, які використовує банк.	Стимулятор	Дохід/(Активи-Зобов'язання)*100%	>12%
П7	Коефіцієнт надійності	Характеризує рівень покриття ризикованих вкладів. Чим більше значення коефіцієнта, тим більша ймовірність того, що банк буде здатний забезпечити повернення коштів вкладень за рахунок власних коштів. Тобто збитки зможуть компенсуватися власним капіталом.	Стимулятор	Власний капітал/Зобов'язання *100%	>5%

Продовження таблиці 3.1

П8	Чиста процентна маржа	Це показник порівняння чистого процентного доходу, який фінансова фірма отримує з кредитних продуктів. Тобто, цей показник прямо характеризує успішність кредитної діяльності банку.	Стимулятор	Чистий процентний дохід/Активи* 100%	>4,5%
П9	Коефіцієнт захищеності власного капіталу	Цей коефіцієнт показує, наскільки банк ураховує інфляційні процеси і яку частку своїх активів розміщує в нерухомість, цінності, обладнання	Стимулятор	Основні засоби/Власний капітал*100%	30%-100%
П10	Достатність власного капіталу в активах	Характеризує рівень залежності банку від зовнішніх джерел фінансування	Стимулятор	Власний капітал/Активи * 100%	>12%
П11	Коефіцієнт залучення ресурсів	Характеризує активність банку щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку. Занадто високе значення цього коефіцієнта свідчить про зростання активності банку щодо залучення ресурсів і водночас про підвищення ризикованості банківської діяльності та зниження стабільності банку.	Стимулятор	Зобов'язання/ Пасиви*100%	80-85%
П12	Крос-коефіцієнт	Даний показник характеризує ризик використання залучених коштів банку.	Стимулятор	Сумарні зобов'язання/Робочі активи	3%

Продовження таблиці 3.1

П13	Коефіцієнт інвестиційної активності	Показник характеризує частку і якість інвестицій банку в цінні папери	Стимулятор	Інвестиції в цінні папери/Загальні активи*100%	5%
П14	Миттєва ліквідність	Характеризує надійність банку. Відображає наскільки активно в якості власних кредитних ресурсів банк використовує кошти клієнтів	Стимулятор	Високоліквідні активи/Зобов'язання *100%	>20%
П15	Коефіцієнт залежності банку від його засновників	Відношення власного капіталу-нетто до загального балансового капіталу (брутто). Дає змогу зробити якісну оцінку власного капіталу. Брутто-капітал містить як відвернені (іммобілізовані) власні кошти, так і фактичні залишки нетто-капіталу, які можна використати для кредитування.	Стимулятор	Статутний капітал/Балансовий власний капітал *100%	>0,5%

Таким чином, були відібрані показники для здійснення інтегрального оцінювання рівня конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк». Дані показники більше оцінюють фінансову стійкість банку. Саме вона, на нашу думку є головним критерієм оцінки ефективності ведення конкурентної боротьби кредитно фінансової-установи.

3.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк"

Після розробки методології необхідно розрахувати рівень конкурентоспроможності об'єкта дослідження.

У табл. 3.2 наведена динаміка відібраних показників за 2019-2020 рр. для інтегральної оцінки конкурентоспроможності банку.

Таблиця 3.2 - Динаміка показників оцінки конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк»

№ п/п	Показник,%	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Вагомість
П1	Рентабельність активів (ROA)	6,3%	-10,5%	1,2%	2,17%	2,67%	1,18%	0,1
П2	Рентабельність капіталу (ROE)	-101,3%	-123,6%	16,2%	25,9%	22,6%	12,0%	0,1
П3	Частка банку на ринку депозитів	3,08%	3,62%	5,14%	6,39%	6,1%	6,4%	0,05
П4	Частка банку на ринку кредитів	3,7%	3,5%	3,7%	4,4%	5,3%	6,3%	0,05
П5	Частка непрацюючих кредитів банку	29,5%	38,8%	18,5%	15,7%	37,2%	29,3%	0,1
П6	Коефіцієнт дієздатності банку	-98,1%	-123,5%	16,49%	19,57%	23,4%	11,5%	0,05
П7	Коефіцієнт надійності банку	6,6%	9,3%	8,1%	9,12%	13,4%	10,9%	0,1
П8	Чиста процентна маржа	2,8%	4,5%	5,7%	6,3%	5,5%	5,2%	0,05
П9	Коефіцієнт захищеності власного капіталу	24,9%	26,4%	34,1%	21,8%	43%	38%	0,05
П10	Достатність власного капіталу в активах	6,2%	8,5%	7,5%	8,4%	11,8%	9,8%	0,05
П11	Коефіцієнт залучення ресурсів	93,8%	91,5%	92,5%	91,6%	88,1%	90,1%	0,05
П12	Коефіцієнт ефективності управління витратами	1,0%	1,08%	1,12%	1,06%	1,15%	1,12%	0,05
П13	Коефіцієнт інвестиційної активності	0,05%	7,3%	8,3%	7,1%	12,8%	12,5%	0,05

Продовження таблиці 3.2.

П14	Коефіцієнт залежності від вкладів фізичних осіб	24,4%	24,4%	27,3%	25,3%	35,8% 41,5%		0,1
П15	Коефіцієнт залежності банку від його засновників	176,8%	19,3%	329,8 %	241,6 %	3,37%	2,98%	0,05

Джерело: складено за даними [14], [15], [23-27]

Ваговий коефіцієнт визначався як за оцінками експертів. Тобто, були опитані 10 працівників банківської сфери, які визначили, які показники з вищенаведених є найбільш важливими для комплексної оцінки конкурентоспроможності банку, а які є найменш важливими. Відповідно, найбільш важливі показники матимуть вищий ваговий коефіцієнт, а найменш важливі - нижчий.

В табл. 3.3 також наведені стандартизовані значення (n) в рамках від 0 до 1, для розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк».

Таблиця 3.3 - Стандартизовані значення (n) та вагові коефіцієнти моделі

% п/п	**Показник**	**N**		**Ваговий коефіцієнт**
		2019	**2020**	
П1	Рентабельність активів (ROA)	0,798	0,695	0,1
П2	Рентабельність капіталу (ROE)	0,978	0,907	0,1
П3	Частка банку на ринку депозитів	0,912	1	0,05
П4	Частка банку на ринку кредитів	0,643	1	0,05
П5	Частка непрацюючих кредитів банку	0,079	0,41	0,1
П6	Коефіцієнт дієздатності банку	1	0,919	0,05
П7	Коефіцієнт надійності банку	1	1	0,1
П8	Чиста процентна маржа	0,771	0,686	0,05
П9	Коефіцієнт захищеності власного капіталу	1	0,764	0,05
П10	Достатність власного капіталу в активах	1	0,649	0,05

Продовження таблиці 3.3

П11	Коефіцієнт залучення ресурсів	0	0,351	0,05
П12	Коефіцієнт ефективності управління витратами	1	0,8	0,05
П13	Коефіцієнт інвестиційної активності	1	0,976	0,05
П14	Коефіцієнт залежності від вкладів фізичних осіб	0,667	1	0,1
П15	Коефіцієнт залежності банку від його засновників	0,998	1	0,05

Таким чином, було визначено, що найбільш важливими для рівня конкурентоспроможності банку вважаються показники як рентабельність активів, рентабельність капіталу, залежність банку від вкладів фізичних осіб, надійність банку, а також частка непрацюючих кредитів банку. На нижчий рівень були оцінені всі інші наведені показники. Розрахувавши значення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк» за формулою, отримуємо:

$$K_{2019} = 0{,}798 * 0{,}1 + 0{,}978 * 0{,}1 + 0{,}912 * 0{,}05 + 0{,}643 * 0{,}05 + 0{,}079 * 0{,}1 + 1 * 0{,}05 + 1 * 0{,}1 + 0{,}771 * 0{,}05 + 1 * 0{,}05 + 1 * 0{,}05 + 0 * 0{,}05 + 1 * 0{,}05 + 1 * 0{,}05 + 0{,}667 * 0{,}1 + 0{,}998 * 0{,}05 = 0{,}78;$$

$$K_{2020} = 0{,}695 * 0{,}1 + 0{,}907 * 0{,}1 + 1 * 0{,}05 + 1 * 0{,}05 + 0{,}41 * 0{,}1 + 0{,}919 * 0{,}05 + 1 * 0{,}1 + 0{,}686 * 0{,}05 + 0{,}764 * 0{,}05 + 0{,}649 * 0{,}05 + 0{,}351 * 0{,}05 + 0{,}8 * 0{,}05 + 0{,}976 * 0{,}05 + 1 * 0{,}1 + 1 * 0{,}05 = 0{,}85;$$

Оскільки інтегральний коефіцієнт може набувати значення від 0 до 1, то значення інтегрального показника конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк» можна оцінити як банк, який активно розвиває свою конкурентоспроможність. За 2020 р. відбулося покращення деяких показників, які у свою чергу вплинули на загальний рівень конкурентоспроможності, що у свою чергу свідчить про ефективне управління системою конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк".

3.3 Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможність АТ "Альфа-Банк"

Результат оцінки конкурентоспроможності за запропонованою методикою дозволяє виявити слабкі місця діяльності АТ "Альфа-Банк". Негативно на рівень конкурентоспроможності у 2020 році вплинули частка непрацюючих кредитів та коефіцієнт залучення ресурсів банку. На нашу думку, шляхи підвищення конкурентоспроможності повинні бути спрямовані на усунення цих недоліків і покращення цих показників.

Для стабілізації та посилення конкурентоспроможності банків необхідно приділяти увагу не тільки достатності капіталу, але ще і його якості. Проблема ліквідності балансу банку продовжує залишатися центральною проблемою, що лежить в основі стійкого функціонування банківської системи. Даючи банку можливість розраховуватися за зобов'язаннями в міру їх виникнення, управління ліквідністю здатне зменшити виникнення небажаної ситуації. Навіть тоді, коли кризова ситуація викликана наявністю проблем у інших ланках банківського механізму, саме ліквідність визначає, яким часом має банк для вирішення проблеми .

Проведений нами аналіз показав, що існує кілька факторів, які негативно впливають на зміну нормативів ліквідності балансу кредитних установ, один з них - це значний обсяг простроченої заборгованості по позиках банку.

Однією з головних причин, що впливає на скорочення ліквідності балансу, є наявність і зростання простроченої позичкової заборгованості. Велике значення ризиків з неповернення позик, пояснюється тим, що банки приймають на себе ризики, які несуть на собі його клієнти. Звідси випливає основна концепція будь-якого комерційного банку [25]: «Надійний клієнт – стійкий банк». Але конкурентоспроможність банків залежить не тільки від надійності клієнтів, але і від банківських менеджерів.

Сьогодні непрацюючі кредити є однією з проблем діяльності комерційних банків. Частка непрацюючих кредитів перевищує нормативне значення у

структурі кредитного портфелю усіх провідних банків України, АТ "Альфа-Банк" - не виключення. Хоча з 2018 до 2020 рр. обсяг непрацюючих кредитів у банківському секторі зменшився - з 63,5% до 57,4%. Такі негативні значення є результатом недосконалої системи оцінювання платоспроможності клієнтів, а також того, що кредитори недостатньо захищені з правової точки зору. НБУ останнім часом почав приділяти значну увагу цій проблемі на ринку банківських послуг. Банкам рекомендується позбавлятися непрацюючих кредитів шляхом списання, реструктуризації або продажу [23].

Причиною такої проблеми є стабільний спад реальних доходів громадян. Поширення COVID-19 спричинило скорочення економічної активності на зовнішньому та внутрішньому ринках України. Темпи зростання доходів населення значно менші за швидкість інфляційних процесів. Кредитування фізичних осіб - одна з найпопулярніших послуг комерційних банків, але вона є однією з найбільш ризикованих. Це пояснюється низькою платоспроможністю населення, адже навіть сумарна заробітна платня українця значно нижча за обсяги витрат на послуги та продовольчі товари, продукти харчування та комунальні платежі [15].

Для того, щоб здійснювати ефективне управління непрацюючими кредитами АТ "Альфа-Банк", необхідно виконати наступні завдання:

1. Удосконалення та реалізація системи управління непрацюючими кредитами;

2. Проведення ефективної роботи з можливими проблемними позичальниками;

3. Моніторинг кредитного портфелю для своєчасного виявлення проблемної заборгованості;

4. Проведення заходів, що можуть пришвидшити процес повернення проблемних кредитів (досудове врегулювання, реструктуризація, запити на стягнення заставного майна і ін.)

На нашу думку, для покращення рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк" доцільно було б перевести частку непрацюючих кредитів на

аутсорсинг факторинговим і колекторським компаніям. Це популярний досвід зарубіжних країн, коли банк "розвантажує" свої активи і більше націлюється на прибуткові операції. Сьогодні банки все частіше переглядають можливість передачі чи продажу непрацюючих кредитів, але поки що обережно ставляться до такого рішення. Причинами може бути недостатня поінформованість кредитно-фінансових установ, а також загроза зниження довіри до банку з боку клієнтів. Хоча факторинг зараз асоціюється не з негативними емоціями, а з вигідними пропозиціями для боржника.

Таким чином, пропонується продати факторинговим компаніям право стягнення заборгованості у боржника по кредитах. Станом на початок 2019 року в Україні 641 компанія отримала ліцензію на право надавати факторингові послуги. Протягом цього ж року було вкладено більше 31 000 договорів факторингу сукупною вартістю понад 56,5 млрд. грн [14].

Одним з найбільш важливих умов конкурентоспроможності комерційного банку є його ліквідність. В даний час чимало прихильників визначальної ролі ліквідності в підтримці конкурентоспроможності комерційного банку. Дійсно, ліквідність є першим проявом благополуччя банківської справи. Всебічна і чітка оцінка ліквідності комерційного банку дає максимум інформації для аналізу конкурентоспроможності банку і продиктована необхідністю більш ретельного висновку про фінансовий стан і перспективи розвитку банку як для його клієнтів, вкладників та кредиторів, так і НБУ, що здійснює нагляд за діяльністю кредитних організацій.

Перехід до економічних методів управління, створення комерційних банків, які самостійно відповідають за своїми зобов'язаннями, скасування раніше існуючих обмежень на задоволення вимог клієнтів - все це визначило зростаюче значення необхідності дотримання ліквідності кожним банком. Нарешті, самі банки розширили коло виконуваних ними операцій. У числі нових операцій банків з'явилися високо ризиковані, що ще в більшій мірі обумовлює посилення уваги до проблеми підтримки ліквідності.

З метою управління ліквідністю для дотримання балансової рівноваги між сумами і термінами вивільнення грошових коштів по активу і майбутнім платежам за зобов'язаннями банку по пасиву багатьма вітчизняними економістами пропонується використовувати метод розподілу активів, або метод конверсії коштів, який вироблений міжнародною банківською практикою. Даний метод передбачає сувору відповідність між залученими і розміщеними ресурсами за строками та сумами.

Є й інший метод - загального фонду коштів, де не потрібно такої жорсткої відповідності. У цьому випадку всі види ресурсів об'єднуються в сукупний фонд ресурсів комерційного банку. Далі кошти цього сукупного фонду розподіляються між тими видами активів, які з позиції банку є найбільш прийнятними з точки зору їх прибутковості. При цьому завжди має підтримуватися рівновага «прибутковість-ліквідність». Перша модель забезпечує кращу ліквідність балансу банку, однак не завжди знаходить широке практичне використання, так як більше підходить дрібним банкам і має на меті своєчасне повернення кредитів. При порушенні цієї умови дотримання рівноваги стає проблематичним. У цьому випадку банки змушені переходити до моделі «загального казана», тобто виконувати свої зобов'язання не за рахунок кредитів, виданих з даного джерела, а за рахунок інших коштів.

Метод розподілу активів в певній мірі рекомендований НБУ комерційним банкам для використання на практиці. Так, НБУ рекомендує кредитним організаціям звернути додаткову увагу на ефективне управління ліквідністю, включаючи процедури прийняття рішень, що впливають на стан ліквідності, і ефективний контроль за її станом. При цьому найкращим методом аналізу ризику втрати ліквідності повинен бути метод аналізу розриву в строках погашення вимог і зобов'язань.

Отже, банк можна назвати конкурентоспроможним тільки в тому випадку, якщо його робота протягом певного проміжку часу задовольняє таким критеріям як ліквідність, висока якість активів, достатність капіталу, оптимальна структура пасивів. Значення кожного з них - величезна і втрата

одного може привести до найсерйозніших наслідків. У зв'язку з цим, слід приділяти підвищену увагу до кожного з перерахованих критеріїв, що означає їх якісну оцінку і об'єктивне економічне обґрунтування. Українські банки часто опиняються у кризових ситуаціях, причому більшість випадків втрати конкурентних позицій пов'язано з неадекватною оцінкою банками власного фінансового становища, а також стійкості їх партнерів по бізнесу. Тому для українських банків в сучасній економічній ситуації досить актуальним стає питання оцінки конкурентоспроможності, заснованої на аналізі її критеріальних значень. Причому показники, які можуть бути використані при оцінці конкурентоспроможності банку, повинні виражати певну систему, що розкриває його діяльність з оптимальних позицій .

Також вдалим рішенням для покращення ефективності діяльності будь-якої організації є удосконалення вже існуючих товарів та послуг, а також - диверсифікація виробництва. АТ "Альфа-Банк" має багато варіантів кредитних та дебетових карток з різними пакетами для дорослих. Та, на нашу думку, випуск дитячої картки допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності організації.

Як зазначено у джерелі [20], банківські картки для дітей - чудове рішення для батьків і дітей стосовно розпорядження грошовими коштами неповнолітніх. Світ вже давно почав відходити від паперових грошей, адже користуватися картою - набагато комфортніше та зручніше. Це сучасний платіжний засіб, до якого, на мою думку, потрібно привчати населення з юних років. Кожна дитина з 6 років має право оформити карту бажаного банку і розпоряджатися кишеньковими грошима самостійно. Це привчає дітей і до фінансової грамотності, що у сучасному світі є вкрай важливою. Переваги та недоліки банківських карт для неповнолітніх наведено і у таблиці 3.5.

Як висновок, даний продукт кредитно-фінансових установ має ряд переваг. У конкурентів АТ "Альфа-Банк" така послуга для неповнолітніх надається. Пропонується організувати випуск дитячої карти "Child Karta" АТ "Альфа-Банк" як спосіб покращення рівня конкурентоспроможності організації

Таблиця 3.5. - Переваги та недоліки дитячих банківських карт

Переваги	Недоліки
- Більша фінансова захищеність дітей; - Економія часу, якщо дитині терміново потрібні гроші; - Контроль батьків стосовно витрат дитини; - Більше можливостей; - Зручність та надійність; - Навчання дітей розпорядження коштами та користування сучасними можливостями; - Карти більш гігієнічні, ніж готівка.	- Діти можуть часто несерйозно ставитися до банківських карток; - Втрата карти; - Повідомлення пін-коду стороннім особам; - "Не відчування" грошей, які знаходяться на карті, їх швидка витрата.

Запуск нових карт для банку безсумнівно пов'язане з новими витратами для організації. У таблиці 3.6. охарактеризовано усі види витрат, що необхідні для реалізації нового проекту банківської карти для дитини.

Таблиця 3.6. - Витрати на створення і реалізацію банківських карток для дітей "Child Karta" АТ "Альфа-Банк"

Стаття витрат	Ціна за од, грн.	Кількість, од.	Розмір витрат, тис. грн.
Виготовлення картки з запропонованим дизайном	5	1 000 000	5 000
Навчання працівників стосовно випуску дитячих карт	4 000	200	800
Розробка і запуск нового додатку для користування картою	100 000	1	100
Сертифікація продукту	100 000	1	100
Інші витрати на обслуговування дитячих карт	-	-	70
Реклама в ЗМІ, радіо та на телебаченні	-	-	1 000
Всього витрат			7 070

Таким чином, на провадження нового продукту - "Child Karta" АТ "Альфа-Банк", організації необхідна сума початкового вкладу у розмірі 7 070

тис. грн. Переважна більшість витрат піде на безпосереднє виготовлення банківських карток, а також на рекламні заходи - 5 000 тис. грн. і 1 000 тис. грн. відповідно.

Також буде передбачено навчання спеціалістів банку стосовно запровадження нових карток. Витрати розраховані на суму 800 000 грн.

Для випуску нової банківської карти АТ "Альфа-Банк" необхідно пройти сертифікацію регуляторними органами НБУ. Розмір витрат на дану операцію визначений у 100 тис. грн. Також виділено 70 грн. на інші витрати з обслуговування карти.

Дизайн карти повинен бути особливим і цікавим. Вирізнятися між інших карт та приваблювати юних споживачів. Було розроблено дизайн дитячої банківської карти "Child Karta", що зображено на рисунку 3.5.

Рисунок 3.5 - дизайн банківської карти для дітей "Child Karta" АТ "Альфа-Банк"

Оформлення та обслуговування даної карти - безкоштовне. "Child Karta" можуть отримати діти від 6 років за згодою батьків. Кредитний ліміт на карті не передбачено. Більш детальна характеристика тарифів банківської карти для дітей "Child Karta" АТ "Альфа-Банк" наведена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Тарифи дитячої карти "Child Karta" АТ "Альфа-Банк"

Назва	**Вартість**
1.Вартість обслуговування карти	Безкоштовно
2. Випуск карти	
2.1. Нова карта	Безкоштовно
2.2 Перевипуск втраченої карти	Безкоштовно
3. Зняття готівки	
3.1 В банкоматах АТ "Альфа-Банк"	Без комісій
3.2 В банкоматах інших банків	1%
4. Кеш-бек по карті	до 5%
5. Поповнення карти	Безкоштовно
6. Переказ власних коштів	
6.1 На карту "Альфа-Банк"	Без комісій
6.2. На карту іншого банку	1 % від суми
7. Мобільні сервіси	
7.1 Доступ до мобільного додатку	Безкоштовно
7.2 SMS-інформування	Безкоштовно

Як бачимо, дана карта "Child Karta" є конкурентоспроможним продуктом на ринку банківських послуг. Впровадження такого продукту дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк". Це вплине на збільшення процентного доходу, а отже і збільшення сукупного доходу. Це, у сою чергу, є стимуляторами конкурентоспроможності організації.

І наостанок нашого дослідження хотілося б запропонувати заходи, які необхідно реалізовувати для підвищення конкурентоспроможності банківських установ (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Заходи для підвищення конкурентоспроможності банківських установ

Заходи макроекономічного характеру	**Заходи мікроекономічного характеру**
- незначне зниження ставки рефінансування та прибутковості державних цінних паперів, з прийняттям правила зміни ставки не частіше ніж один раз в певний період;	- регіональні банки, маючи невеликий ресурсний потенціал повинні проводити політику збільшення своєї ресурсної бази;

Продовження таблиці 3.9

- більш м’яка грошово-кредитна політика (обережне збільшення грошової маси при підконтрольній інфляції);	- банкам необхідно посилити роботу по залученню дрібних вкладників;
- зниження податку на прибуток банку до загального рівня оподаткування прибутку юридичних осіб;	- потрібно почати здійснення трастових операцій з грошовими коштами;
- зміна величини нормативів, що дозволить банкам, в крайньому випадку стійким, приймати вклади громадян в сумі, що перевищує величину власного капіталу;	- банкам, для ефективного використання кредитних ресурсів потрібно продовжувати вводити в експлуатацію нові технології.
- зміна величини нормативів для спеціалізованих банків, що допоможе їм нормально працювати, маючи міцну ресурсну базу в одній галузі, не перевищуючи нормативу в кілька разів;	
- зниження кількості обов'язкових економічних нормативів до рівня, при якому банки змогли б ефективно оперувати ними;	
- мінімізація оподаткування сум резервів, що формуються під неповернення позик, а саме: виключити, принаймні, частково, з оподатковуваного прибутку і ті резерви, які створюються під позички перших двох груп ризику.	

Таким чином, описані шляхи покращення конкурентоспроможності при правильній їх реалізації покращать загальний показник конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк".

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота бакалавра була написана з метою вивчення конкурентоспроможності організацій. У ході написання роботи було виконано усі поставлені завдання. Виявлено, що конкурентоспроможність - важлива економічна складова, що характеризує сукупні можливості та потенціал організації у конкурентному агресивному середовищі. Конкурентні переваги - це ті складові, що вирізняють організацію з поміж інших подібних установ та дозволяють надавати споживачам кращі товари та послуги.

Сучасні умови функціонування та управління конкурентоспроможністю вирізняються невизначеністю та мінливістю. У таких умовах важко функціонувати в принципі, а зберігати конкурентні позиції та статус на стабільному рівні, а тим більше - нарощувати їх - досить важке завдання для менеджерів і керівництва організації.

Об'єктом дослідження під час написання роботи було АТ "Альфа-Банк". Успішний банк України з міжнародним капіталом, що займає непогані конкурентні позиції на ринку фінансових послуг та ефективно функціонує вже понад 28 років. Було наведено характеристику основних аспектів роботи організації та проведено SWOT- аналіз зовнішнього середовища, виявлено сильні та слабкі сторони, загрози та можливості для АТ "Альфа-Банк".

У роботі розроблено методологію розрахунку конкурентоспроможності організації, виходячи зі специфіки її діяльності. Тобто було відібрано 15 показників діяльності банку, які поділяються на стимулятори та дестимулятори. Показники були стандартизовані і виявлено коефіцієнт вагомості для кожного з них. Останнім кроком був розрахунок рівня конкурентоспроможності для АТ "Альфа-Банк".

Значення рівня конкурентоспроможності АТ "Альфа-Банк" відповідає рівню у 0,78 і 0,85 за 2019 і 2020 ріки відповідно. Це хороший результат, що характеризує банк як організацію, що активно розвиває свою конкурентоспроможність.

Виходячи з проведених розрахунків, було запропоновано розширити асортимент банківських продуктів для організації. Способом підвищення рівня конкурентоспроможності для АТ "Альфа-Банк" є випуск нової банківської карти для дітей "Child Karta", зменшення частки непрацюючих кредитів та покращення ліквідності АТ "Альфа-Банк"

Наведені пропозиції в роботи дозволять підвищити рівень конкурентоспроможності банку. У роботі наведено розрахунок витрат на випуск карти, розроблено дизайн та охарактеризовано основні тарифи.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю - важливе завдання для сучасних організацій. Від ефективності його виконання залежить успіх діяльності організації та тривалість її життєвого циклу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брижань І. А. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / І. А. Брижань. // Технологический аудит и резервы производства. - 2015. - №4. - С. 10 -15.

2. Брітченко І. Г. Підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України / І. Г. Брітченко. // Науковий вісник Ужгородського університету. - 2015. - № 1. - С. 176-179.

3. Брус С. І. Зменшення обсягів проблемних кредитів в Україні в умовах обмеженого інструментарію / С. І. Брус, Є. О. Бублик. // Фінанси України. - 2017. - №7. - С. 76 - 90.

4. Василенко В. О. Стратегічне управління / В. О. Василенко. - Київ: ЦУЛ, 2013.

5. Вовк В. Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку / В. Я. Вовк. - Ужгород: УжНУ, 2015.

6. Гладинець Н. Ю. Конкурентоспроможність комерційного банку: теоретичні аспектів та підходи до визначення / Н. Ю. Гладинець. // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - №4. - С. 814-818.

7. Головчук Ю. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку / Ю. О. Головчук, В. О. Пчелянська. // Економіка та Держава. - 2020. - №12. - С. 66-70.

8. Гризміна О. С. Управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. / О. С. Гризміна. // Наука-перші кроки. - 2020. - С. 148-150.

9. Зоідзе Д. Р., Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. / Д. Р. Зоідзе, А. В. Озаровська, Н. О. Божко. - 2019. - С. 54-60.

10. Калашникова Л. М. Конкурентоспроможність підприємства і його продукції . / Л. М. Калашникова. - 2003. - С. 15-18.

11. Катан Л. І. Управління ліквідністю комерційних банків. / Л. І. Катан, Ю. С. Марченко. // Молодий вчений. - 2017. - № 5. - С. 588-591.

12. Крухмаль О.В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. URL: http://www.m.nayka.com.ua (дата звернення 07.06.2020).

13. Лозинський І. Є. Комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємства. / І. Є. Лозинський, А. Г. Камишна - 2016.

14. Офіційна сторінка АТ "Альфа-Банк" .URL: https://alfabank.ua (дата звернення 03.06.2020).

15. Офіційний сторінка порталу ТОВ "Мінфін" . URL: https://minfin.com.ua (дата звернення 15.06.2021).

16. Пацера М. Міжнародна банківська конкуренція: погляд науковців./ М. Пацера // Вісник Національного банку України. - 2013. - № 7. - С. 31-33.

17. Петренко Н. О. Інноваційні аспекти формування інвестиційної політики стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. / Н. О. Петренко / / Інвестиції: практика та досвід. - 2017.- № 12. - С. 38-45.

18. Потапова В. П. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських банків на міжнародному рівні./ Потапова В. П. // Економіка та Держава. - 2018.- С.34-45.

19. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку./ І. В. Сало // Актуальні проблеми економіки.- 2012. - № 5. - С. 279-285.

20. Сідельник О. П. Система забезпечення конкурентоспроможності банку / О. П. Сідельник, Н. П. Дребот. - 2016.

21. Стеблюк Н. Використання сценарного підходу в системі управління підприємством./ Н. Стебелюк // Збірник наукових праць. - 2020. - С. 21-22.

22. Фінансова звітність АТ "Альфа-Банк" за 2020 рік. URL: https://alfabank.ua/storage/files/ustav-abu-16122020.pdf (дата звернення 10.06.2021).

23. Фінансова звітність АТ "Альфа-Банк" за 2019 рік. URL: https://alfabank.ua/storage/files/ustav-abu-16122019.pdf (дата звернення 8.06.2021).

24. Фінансова звітність АТ "Альфа-Банк" за 2018 рік. URL: https://alfabank.ua/storage/files/ustav-abu-16122018.pdf (дата звернення 08.06.2021).

25. Фінансова звітність АТ "Альфа-Банк" за 2017 рік. URL: https://alfabank.ua/storage/files/ustav-abu-16122017.pdf (дата звернення 09.06.2021).

26. Фінансова звітність АТ "Альфа-Банк" за 2016 рік. URL: https://alfabank.ua/storage/files/ustav-abu-16122016.pdf (дата звернення 07.06.2021).

27. Фінансова звітність АТ "Альфа-Банк" за 2015 рік. URL: https://alfabank.ua/storage/files/ustav-abu-16122015.pdf (дата звернення 10.06.2021).

28. Шегда А. В. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. / А. В. Шегда. - 2017.

29. Шийко В. І. Оцінювання управління ліквідністю банківських установ. / В. І. Шийко // Інвестиції: практика та досвід. - 2018.- №12. - С. 68-74.

30. Шталь Т. В. Вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності фірми. / Т. В. Шталь, М. П. Беліков / / Бізнес Інформ. - 2019. - №11. - С. 425-433.

31. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. - Х: Харьков, 2017.

32. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. / / New York: Free Press. - 1990.