

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)
“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» за
магістерською програмою професійного/наукового спрямування «Управління
діяльністю банків на фінансовому ринку»

на тему: «**КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**»

Виконавець:

студент 63 групи ФФБС
Кондратович Юрій Костянтинович
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д-тор екон. наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Завадська Діана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БАНКІВ	6
1.1. Поняття конкурентної стратегії та її специфіка в банківській діяльності.....	6
1.2. Типологія конкурентних стратегій банків.....	13
1.3. Державне регулювання банківської конкуренції.....	26
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БАНКІВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	32
2.1. Аналіз конкурентної ситуації у банківській галузі.....	32
2.2. Специфіка та виклики сучасного конкурентного середовища в банківській системі	39
2.3. Визначення пріоритетних показників конкурентоспроможності банків.....	46
2.4. Порівняльна характеристика конкурентних стратегій провідних державних банків	51
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БАНКІВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	57
3.1. Оцінювання світового досвіду формування конкурентних стратегій банків.....	57
3.2. Напрями удосконалення конкурентних стратегій провідних державних банків	63
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	88

АНОТАЦІЯ

Кондратович Ю.К. «Конкурентні стратегії банків у сучасних умовах»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» за магістерською програмою професійного/наукового спрямування «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи формування конкурентних стратегій банків у банківській справі. Розкрито сутність поняття конкурентної стратегії та її специфіку в банківській діяльності. Надано визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності банку. Представлено етапи формування конкурентної стратегії банку. Досліджено особливості типології конкурентних стратегій в банківській сфері. Представлено характеристику стратегії підвищення конкурентоспроможності банку відповідно до класичної типології конкурентних стратегій та характеристику конкурентних стратегій банку в розрізі складових конкурентоспроможності. Охарактеризовано державне регулювання банківської конкуренції. Визначено роль Антимонопольний комітет України у регулюванні банківської конкуренції.

Проаналізовано практичне використання різноманітних управлінських і стратегічних підходів для вдосконалення конкурентної позиції банків. Здійснено аналіз конкурентної ситуації у банківській галузі. Досліджено особливості показників концентрації та ринкової структури. Розкрито специфіку та виклики сучасного конкурентного середовища в банківській системі. Представлено результати експертної оцінки конкурентного середовища для банківської системи України (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера). Досліджено вплив факторів конкуренції на ринку банківських послуг України. Сформовано складові основних сил конкуренції на ринку банківських послуг в Україні. Визначено пріоритетні показники конкурентоспроможності банків. Здійснено аналіз впливу факторів на рентабельність активів та конкурентоспроможність банків. Надано порівняльну характеристику конкурентних стратегій провідних державних банків АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк».

Розглянуто стратегії, що сприяють зростанню конкурентоспроможності провідних світових банків та розроблено рекомендації щодо удосконалення конкурентних стратегій для банків України. Проведено оцінювання світових практик у сфері конкурентних стратегій банківського сектору відповідно до глобальних трендів та необхідності збереження фінансової стабільності. Визначено ключові напрями удосконалення конкурентних стратегій провідних для провідних державних банків АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк».

Ключові слова: банк, конкуренція, конкурентне середовище, конкурентні стратегії, стратегія підвищення конкурентоспроможності, державне регулювання, світовий довід, напрями удосконалення.

ANNOTATION

Kondratovych Yu. “Competitive strategies of banks under the modern conditions”

Qualification work for obtaining a Master’s degree in the specialty 072 “Finance, banking and insurance” under the “Management of banking activities in the financial market” professional/scientific program. – Odessa National Economic University. – Odessa, 2024.

In the qualification work, the theoretical foundations of the formation of competitive strategies of banks in banking are considered. The essence of the concept of competitive strategy and its specificity in banking activity is revealed. A definition of the strategy for enhancing the competitiveness of a bank is provided. The stages of forming a bank’s competitive strategy are presented. The peculiarities of the typology of competitive strategies in the banking sphere are studied. A characterization of the strategy for enhancing the competitiveness of a bank according to the classical typology of competitive strategies and a characterization of the competitive strategies of a bank in terms of the components of competitiveness are presented. State regulation of banking competition is characterized. The role of the Antimonopoly Committee of Ukraine in regulating banking competition is defined.

The practical use of various management and strategic approaches to improve the competitive position of banks is analyzed. An analysis of the competitive situation in the banking sector is carried out. The peculiarities of concentration indicators and market structure are studied. The specifics and challenges of the modern competitive environment in the banking system are revealed. The results of an expert assessment of the competitive environment for the banking system of Ukraine (based on Porter’s five competitive forces model) are presented. The influence of competition factors in the market of banking services in Ukraine is investigated. The components of the main competitive forces in the market of banking services in Ukraine are formed. Priority indicators of the competitiveness of banks are determined. An analysis of the impact of factors on the profitability of assets and the competitiveness of banks is carried out. A comparative characterization of the competitive strategies of leading state banks JSC “Privatbank”, JSC “Oschadbank”, JSC “Ukreximbank” is provided.

Strategies that contribute to the growth of competitiveness of leading global banks are considered, and recommendations for improving competitive strategies for banks in Ukraine are developed. An assessment of global practices in the field of competitive strategies of the banking sector is carried out in accordance with global trends and the need to maintain financial stability. Key directions for improving the competitive strategies of leading state banks JSC “Privatbank”, JSC “Oschadbank”, JSC “Ukreximbank” are determined.

Keywords: bank, competition, competitive environment, competitive strategies, strategy for enhancing competitiveness, state regulation, global reference, directions for improvement.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, що стрімко розвивається, конкуренція в банківській сфері стає все більш інтенсивною, особливо в умовах глобалізації та технологічних змін.

Важливість стратегічного управління та розвитку ефективних конкурентних стратегій банків набуває особливого значення. Зокрема це стосується державних банків України, які потребують адаптації до сучасних реалій ринку. У цьому контексті, дослідження конкурентних стратегій, їхньої ефективності та можливостей удосконалення є ключовим для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку банків в умовах змінюваного ринкового середовища.

Мета дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення конкурентних стратегій провідних державних банків України, що формуються на основі аналізу стратегій підвищення конкурентоспроможності, світового досвіду та конкурентного середовища у банківській галузі.

Завдання дослідження. Досягнення мети потребує вирішення завдань:

- розглянути сутність поняття конкурентної стратегії та її специфіка в банківській діяльності
- дослідити типологію конкурентних стратегій банків;
- охарактеризувати державне регулювання банківської конкуренції;
- здійснити аналіз конкурентної ситуації у банківській галузі;
- розкрити специфіку та виклики сучасного конкурентного середовища в банківській системі;
- визначити пріоритетні показники конкурентоспроможності банків;

- надати порівняльну характеристику конкурентних стратегій провідних державних банків;
- провести оцінювання світового досвіду формування конкурентних стратегій банків;
- визначити напрями удосконалення конкурентних стратегій провідних державних банків.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано широкий спектр *методів дослідження*, серед яких варто відзначити порівняльний аналіз, методи аналізу та синтезу, а також різні прийоми статистичного аналізу (регресійний аналіз із застосуванням MS Excel). Зокрема, застосовувалися методи порівняння, групування, графічного й табличного представлення даних. Крім того, використовувався метод логічного узагальнення для систематизації результатів та отримання висновків з дослідження.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку конкурентних стратегій у провідних державних банках України, які відбуваються під впливом змін у банківському середовищі та ринкових викликів.

Предметом дослідження є конкретні аспекти та інструменти конкурентних стратегій провідних державних банків України, як чинники впливу на їх позиціонування та конкурентоспроможність у банківській галузі.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові публікації та монографічні видання вітчизняних і закордонних вчених з питань конкурентних стратегій та конкурентоспроможності в банківській галузі, нормативно-законодавчі акти органів державної влади України та інших країн, матеріали наукових конференцій і досліджень, результати аналітичних досліджень, статистичні та інформаційні матеріали Національного банку України, річні звіти АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Розглянуто сутність поняття конкурентної стратегії та її специфіку в банківській діяльності.

Визначено термін «стратегія підвищення конкурентоспроможності банку», як особливий вид конкурентної стратегії, який охоплює цілісний набір взаємопов'язаних дій та ініціатив. Зазначено, що центральною метою цієї стратегії є забезпечення стабільного та динамічного розвитку банку шляхом впровадження інновацій, оптимізації ресурсів та покращення якості послуг, що разом сприяє зміцненню його позицій на ринку та вибудовуванню стійких конкурентних переваг.

Представлено етапи формування конкурентної стратегії банку. Основними завданнями конкурентної стратегії визначено наступне: структурування стратегічних векторів розвитку, визначення амбіцій банку в конкурентному середовищі, оцінка впливу банку на динаміку ключових сегментів ринку банківських послуг, а також розробка управлінських ініціатив і виділення ресурсів, необхідних для досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

2. Досліджено особливості типології конкурентних стратегій в банківській сфері.

Доведено, що вибір відповідної стратегії розвитку є одним з найважливіших завдань для банків в рамках сучасної економіки, оскільки вона визначає напрямки їхнього стратегічного розвитку та позиціонування на ринку, впливаючи на здатність адаптуватися до змінюваних ринкових умов, задовольняти потреби клієнтів та ефективно конкурувати.

Розглянуто стратегії та продукти банків відповідно до матриць «товар-ринок» І. Ансоффа, Бостонської консультаційної групи, стратегічної моделі М. Портера. Наприклад, стратегія проникнення на ринок, яка заснована на матриці І. Ансоффа, передбачає, що банк пропонує вже відомі продукти, такі як банківські рахунки, кредитні картки чи іпотечне кредитування, на сформованому ринку. Ця стратегія ефективна на ринках з високим попитом, де банки змагаються за клієнтів, пропонуючи удосконалені або додаткові переваги своїх продуктів.

Представлено характеристику стратегії підвищення конкурентоспроможності банку відповідно до класичної типології конкурентних стратегій та характеристику конкурентних стратегій банку в розрізі складових конкурентоспроможності.

Відзначено, що така стратегія підвищення конкурентоспроможності банку, як «стратегія лідерства у вартості (витратах)», відповідно до класичної типології конкурентних стратегій відноситься до «віолентної стратегії». «Стратегія лідерства у вартості (витратах)» та «стратегія сталого розвитку» – до «патієнтної стратегії»; «стратегія фокусування» та «стратегія клієнтської орієнтованості» – до «комутантної стратегії»; «стратегія диференціації» та «стратегія інновацій» до «експлерентної стратегії».

Зазначено, що складовими конкурентоспроможності банку, відповідно до класичної типології конкурентних стратегій, є: фінансова стабільність, якість послуг та продуктів, технологічне лідерство, управлінська ефективність, репутація та бренд, інновації та розвиток, клієнтські відносини, мережа розподілу, комплаєнс та регулятивне дотримання, корпоративна соціальна відповідальність.

3. Охарактеризовано державне регулювання банківської конкуренції та визначено роль Антимонопольний комітет України у регулюванні банківської конкуренції.

Сфокусовано увагу на тому, що державне регулювання банківської конкуренції має на меті забезпечити стабільність та надійність банківського сектору, захист інтересів вкладників, стандартизацію та прозорість діяльності, а також підтримання конкурентного середовища.

Розглянуто рівні регулювання банківського сектору в Україні – Верховна Рада (встановлення основних правил в якості законодавчого органу) та Національний банк України (регулювання деталей через свої нормативні акти).

Відмічено, що законодавство України включає загальні та спеціалізовані закони (Господарський і Податковий кодекси, закони «Про господарські товариства», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», «Про інвестиційну діяльність», «Про банки і банківську діяльність», «Про Національний банк України»). Основне регулювання банківської діяльності здійснюється Національним банком України (ліцензування, нагляд та регулювання банківських операцій).

Розкрита основна роль Антимонопольного комітету України у регулювання банківської конкуренції через виконання ним таких функцій, як: моніторинг та аналіз ринку, виявлення та розслідування антиконкурентних практик, регуляторні ініціативи, сприяння конкурентності, консультативна роль, співпраця з іншими регуляторами, підтримка прозорості ринку, освітня роль. Зроблено висновок, що залучення Антимонопольного комітету України у регулювання банківської конкуренції допомагає підтримувати здорове конкурентне середовище, забезпечувати ефективність ринкової економіки та захищати права споживачів.

Розглянуто рекомендації Антимонопольного комітету України до Уряду щодо змін у законодавстві, які дозволять усім банкам, незалежно від форми власності, надавати певні банківські та агентські послуги, сприяючи тим самим конкуренції на ринку та забезпечуючи рівні умови для всіх учасників.

Виявлено, що наразі лише державні та системно важливі банки мають ексклюзивні права на деякі послуги, що обмежує конкуренцію та вибір споживачів. За пропозицією Комітету необхідно внести зміни для врегулювання зазначених питань та впровадити конкурентні процедури вибору банків для надання цих послуг.

4. Здійснено аналіз конкурентної ситуації у банківській галузі.

Визначено, що частка непрацюючих активів (NPL) зросла з 33% у 2022 році до 50% у 2023 році. Крім того, загальна кількість банківських установ зменшилася на 5% за цей період, що свідчить про консолідацію ринку. Середня маржа доходності банківських активів (ROA) впала з 1,2% у 2022 році до 0,8% у 2023 році, вказуючи на підвищення фінансових ризиків у галузі.

Досліджено особливості показників концентрації та ринкової структури, зокрема, індекс концентрації на ринку для 3-х найбільших банків становив 38,7%, а загальний індекс галузевої концентрації досяг 0,2594, що вказує на середній рівень конкуренції.

5. Розкрито специфіку та виклики сучасного конкурентного середовища в банківській системі.

Представлено результати експертної оцінки конкурентного середовища для банківської системи України на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, висвітлюючи сильні і слабкі сторони кожної сили.

Так, наприклад, силі «Проникнення нових конкурентів» характерні такі сильні сторони, як «Високі вхідні бар'єри через регуляторні вимоги», «Необхідність великих капіталовкладень» та слабкі сторони «Зростання інновацій та технологічних можливостей», що знижує бар'єри для нових гравців, особливо у сфері fintech. А для сили «Поява продуктів-замінників» властиві сильні сторони «Традиційні банківські продукти залишаються затребуваними серед певних сегментів клієнтів» та слабкі сторони «Зростання популярності альтернативних фінансових сервісів, як-от електронні гроші та криптовалюти».

Досліджено вплив факторів конкуренції на ринку банківських послуг України, включаючи аналіз вхідних бар'єрів для нових конкурентів, загрози продуктів-замінників, та силу постачальників і клієнтів. Зроблено висновок, що ринок банківських послуг України характеризується високою конкуренцією та вимагає від банків гнучкості, інноваційності й здатності швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі. Значні вхідні бар'єри утримують нових конкурентів, але одночасно обмежують різноманітність та інноваційність на ринку.

Сформовано складові основних сил конкуренції на ринку банківських послуг в Україні. Зосереджено увагу на ключових аспектах, які впливають на конкурентне середовище: регуляторні вимоги, технологічні інновації, цінова конкуренцію та стратегії лояльності клієнтів. Розглянуто важливість зміцнення брендів та адаптації до зростаючих вимог споживачів. Проаналізовано вплив зовнішніх факторів, таких як глобальні тенденції та місцеві ринкові особливості, на розвиток банківської сфери.

6. Визначено пріоритетні показники конкурентоспроможності банків. За допомогою такого методу статистичного аналізу, як регресійний аналіз, обґрунтовано взаємозв'язок між рентабельністю активів та конкурентоспроможність банків. Доведено, що ключові фактори, такі як коефіцієнт мультиплікатора капіталу, коефіцієнт забезпеченості кредитів, та ринкова частка мають значний вплив на фінансову ефективність банків. Зроблено висновок про важливість оптимізації фінансової структури та кредитних стратегій для підвищення рентабельності банків України та покращення конкурентних позицій на ринку.

7. Надано порівняльну характеристику конкурентних стратегій провідних державних банків АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», яка вказує на їхню зосередженість на різних аспектах для досягнення конкурентних переваг.

Так, АТ «Приватбанк» зосереджує увагу на інноваційних цифрових рішеннях та ринку роздрібних послуг, АТ «Ощадбанк» активно працює над збільшенням ефективності та переходом на приватний сегмент, а АТ «Укрексімбанк» фокусується на підтримці експортно-імпортних операцій і розвитку корпоративного бізнесу.

Ключовими стратегічними напрямками для цих банків є цифровізація, підвищення рентабельності, вдосконалення управлінських практик та підготовка до приватизації. Однак, усі банки зіткнулися з викликами, пов'язаними з воєнним станом та економічними змінами, що вимагає від них адаптації до нових реалій і зміни стратегічних пріоритетів.

8. Проведено оцінювання світових практик у сфері конкурентних стратегій банківського сектору відповідно до глобальних трендів та необхідності збереження фінансової стабільності.

Зазначено, що ключовими факторами успіху банків провідних країн світу є інновації, цифровізація, стійкість та соціальна відповідальність. Такий банк США, як JPMorgan Chase, фокусується на цифровізації, використовуючи штучний інтелект для поліпшення управління ризиками та ефективності. Банки Китаю акцентують на швидкості транзакцій і використанні фінансових технологій, наприклад, у лібералізації валютного законодавства. Сінгапурські банки фокусуються на інноваціях і цифровізації послуг, з високим рівнем економічної стабільності, що сприяє конкурентоспроможності. Банки ЄС, зокрема HSBC та BNP Paribas, інтегрують стійкість і соціальну відповідальність у свої стратегії, зосереджуючись на «зелених» продуктах та послугах.

Відмічено, що представлені конкурентні стратегії допомагають банкам адаптуватися до змінних умов ринку та вимог клієнтів, забезпечуючи їх стабільність і конкурентоспроможність. Використання передових технологій та підхід до сталого розвитку стають ключовими в диференціації банків на глобальному ринку.

9. Визначено ключові напрями удосконалення конкурентних стратегій провідних для провідних державних банків України.

Доведено, що подальшій адаптації банків до змінних умов ринку та підсиленню конкурентних переваг сприятимуть розвиток мобільного банкінгу та преміальних послуг, а також фокус на інноваційних кредитних продуктах (АТ «Приватбанк»); посилення позицій у роздрібному кредитуванні та зміцнення відносин з юридичними особами (АТ «Ощадбанк»); підтримка корпоративних клієнтів, розширення послуг для малого та середнього бізнесу (АТ «Укрексімбанк»).

Зауважено, що перемоги в різних номінаціях вказують на вже наявні сильні сторони цих банків, які слід далі розвивати і вдосконалювати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вядрова І.М., Морозов М.В. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнес-інформ* № 11. 2020. С. 324-330. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-324_330.pdf (дата звернення: 07.11.2023)
2. Золотарьова О. В., Гура С. О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. № 3. 2016. С. 34–37. URL: http://investplan.com.ua/pdf/3_2016/9.pdf (дата звернення: 07.11.2023)
3. Литовченко М.О., Татяніна С.М. Сутність та значення конкурентоспроможності банку. *Інфраструктура ринку*. Вип. 35. 2019. С. 427-432. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/69.pdf (дата звернення: 07.11.2023)
4. Коваленко В.В., Белова Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». Вип. 20. Ч. 2. 2016. С. 149-152. URL: http://ej.kherson.ua/journal/economic_20/2/39.pdf (дата звернення: 07.11.2023)
5. Вовк В.Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Випуск 33 (2). 2011. URL: <http://surl.li/owajk> (дата звернення: 09.11.2023)
6. Савченко О. Конкурентоспроможні аспекти діяльності банків в сучасних умовах ринкових відносин. *Веб-сайт «Наукові конференції»*. 2010. URL: <https://oldconf.neasmo.org.ua/node/828> (дата звернення: 09.11.2023)
7. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління.

Економіка та суспільство. Вип. 43. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 09.11.2023)

8. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. *Київ : Основи*, 1997. 390 с.

9. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. Вип. №2 (8). 2010. С. 25-32.

10. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія «Економічні науки». Вип. №2. 2012. С. 118-127.

11. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. № 29. 2012. С. 86-93.

12. Божидай І.І. Дефініція поняття «Конкурентна стратегія та її місце в управлінській ієрархії». *Електронний науковий журнал «Траєкторія науки»*. 2016. №1(6). С. 2.1-2.8 URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2949437 (дата звернення: 14.12.2023)

13. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. № 714. 2011. С. 87-95.

14. Лагутін В.Д., Бакалінська О.О., Вертелева О.В. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття : монографія. за ред. В.Д. Лагутіна. КНТЕУ, 2009. 320 с.

15. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. За заг. ред. О.Г. Янкового. *Одеса : Видавництво «Атлант»*, 2013. 440 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf

16. Вовк В.Я. Деякі аспекти обґрунтування конкурентної стратегії банку на ринку банківських послуг. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : матеріали XIII всеукр. наук.-практ. конф., Суми, Україна, 28-29 жовтня 2010 року, УАБС НБУ, 2010. Т2. С.50-51
17. Фоменко Є.О. Класифікаційні ознаки банківських стратегій на сучасному етапі розвитку світового фінансового ринку. *Проблеми матеріальної культури – Економічні науки*. 2010. С. 209-213 URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/54734/52-Fomenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 14.12.2023)
18. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.
19. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
20. Завадська Д.В. Обґрунтування побудови стратегії маркетингу та маркетингової стратегії в банку. Маркетинг у банку: теорія та методологія : монографія. За заг. ред. Д.В. Завадської. Одеса: Видавництво «Атлант», 2010. 717с.
21. Сирчин, О. Л. Складові елементи та варіанти стратегії банку. Вісник соціально-економічних досліджень. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2 (73). С. 84–93
22. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*. №2. 2001. С. 119-124
23. Філіппов В.Ю., Корсікова О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банківських установ. *Економіка: реалії часу*. № 2 (66). 2023. 60-68 с. DOI: 10.15276/ETR.02.2023.8
24. Момот О. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності. *Фінансовий простір*. №3 (31). 2018. С. 158-165 URL:

<https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/625> (посилання недоступне)

(дата звернення: 14.12.2023)

25. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг». *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 11. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265> (дата звернення: 14.12.2023)

26. Бойчук В. А., Проскурович О.В. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 224-228. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_49 (дата звернення: 14.12.2023)

27. Матричні методи аналізу в прийнятті стратегічних рішень. *Навчально-інформаційний портал НУБіП України*. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=346499> (дата звернення: 14.12.2023)

28. 5 сил Портера: від чого залежить стан конкуренції галузі. *Офіційний сайт аудиторської компанії «Bakertilly»*. 2020. URL: <http://surl.li/hldvyp> (дата звернення 16.12.2023)

29. Завадська Д.В. Маркетингові стратегії інтеграційного розвитку банків в умовах цифрової трансформації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2023. №7(75). С.176-190. URL: <http://surl.li/ljzck> (дата звернення: 14.12.2023)

30. Пугач А.М., Демчук Н.І. Державне регулювання банківського сектору в умовах економічної кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 22, ч. 3. 2018. С.38-41. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/11.pdf (дата звернення: 15.12.2023)

31. Кльоба Л.Г., Кльоба В.Л., Кльоба Р.Л. Умови та чинники державного регулювання банківської діяльності. *Журнал «Економіка та держава»*. № 9. 2013. С. 42-45. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2013/12.pdf (дата звернення: 15.12.2023)

32. Філіпов В.Ю., Корсікова О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банківських установ. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* №2 (66). 2023. С.60-68. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No2/60.pdf> (дата звернення: 15.12.2023)
33. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 22 листопада 2023 №3498-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> (дата звернення: 15.12.2023)
34. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Інструкція, затверджена Постановою Правління Національного банку України від 28 серпня 2001 р. № 368. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.12.2023)
35. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: https://ips.ligazakon.net/document/t030436?ed=2019_02_07 (дата звернення: 15.12.2023)
36. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: https://ips.ligazakon.net/document/t030436?ed=2019_02_07 (дата звернення: 15.12.2023)
37. Про господарські товариства: Закон України від 6 лютого 2018 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 15.12.2023)
38. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 29 липня 2023 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15/ed20230729#Text> (дата звернення: 15.12.2023)
39. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 10 жовтня 2022 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 15.12.2023)
40. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 29 липня 2023 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/ed20230729#Text> (дата звернення: 15.12.2023)

41. Про Національний банк України : Закон України від 02 липня 2023 № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14/ed20230702#Text> (дата звернення: 15.12.2023)
42. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 2 липня 2023 р. № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12/ed20230702#Text> (дата звернення: 15.12.2023)
43. Банківський нагляд. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about#section-1> (дата звернення: 14.12.2023)
44. Інструменти монетарної політики. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/tools#section-1> (дата звернення: 15.12.2023)
45. Кошенко А.С. Валютні інтервенції як ефективний інструмент монетарної політики. *Житомирський державний технологічний університет*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/253.pdf> (дата звернення: 15.12.2023)
46. Конкуренція на ринку банківських послуг: АМКУ надав пропозицію Кабміну. *Антимонопольний комітет України*. URL: <https://amcu.gov.ua/news/konkurenciya-na-rinku-bankivskih-poslug-amku-nadav-propoziciyi-kabminu> (дата звернення: 15.12.2023)
47. Банки державного сектору. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru> (дата звернення: 14.12.2023)
48. Білошапка В. С., Данилюк Є. Ю. Підвищення ефективності функціонування банків України. *Ринок цінних паперів України*. 2013. №3/4. 57-66с.
49. Крухмаль О.В., Барановська О.А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2014. №5. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&I

[MAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2014_5_47.pdf](#) (дата звернення: 16.12.2023)

50. Вядрова Н.Г. Формування фінансової стратегії як напрям підвищення конкурентоспроможності банку. 2020. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/20455> (дата звернення: 15.12.2023)

51. Волкова В. В., Верницький Б. В. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості банку. *Фінанси, облік, банки*. №1(23). 2018. С. 48-56.

52. Основні показники діяльності банків. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 17.12.2023)

53. Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 кварталу 2022 року. Інформаційний портал «Мінфін». URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/?date=2023-01-> (дата звернення: 17.12.2023)

54. Економічні нормативи. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_by_Banks_2023-12-01.xlsx (дата звернення: 17.12.2023)

55. Кількість структурних підрозділів банків. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2024-01-01.xlsx (дата звернення: 17.12.2023)

56. Показники фінансової діяльності (Активи банків України). *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/aggregation_2023-12-01.xlsx (дата звернення: 17.12.2023)

57. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/NPL_AO_2023-12-01.xlsx (дата звернення: 16.12.2023)

58. Bresnahan T. The oligopoly solution concept is identified. *Economic Letters*. № 10 (1–2). 1982. 87–92 p.

59. Panzar J., Rosse J. Testing for monopoly' equilibrium. *Journal of Industrial Economics*. № 35 (4). 1987. 443–456 p.

60. Жердецька Л.В. Методичні підходи до оцінки концентрації на банківському ринку. Маркетинг у банку: теорія та методологія : монографія. За заг. ред. Д.В. Завадської. *Одеса: Видавництво «Атлант»*, 2010. 717 с.
61. Корецька Н. І. Процес концентрації ринку банківських послуг України: оцінка та стратегії позиціонування. *Економічний форум. 2014. Випуск 1. С. 196–204 с.*
62. 5 сил Портера: від чого залежить стан конкуренції галузі. *Офіційний сайт аудиторської компанії «Bakertilly»*. 2020. URL: <http://surl.li/hldvp> (дата звернення 16.12.2023)
63. Гасій О.В., Соколова А.М., Прохар Н.В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.85 (дата звернення 16.12.2023)
64. Zavadzka D.V., Pelivan D.A. Definition of strategical competitiveness of the banks in Odessa region in terms of regional disproportion. Financial and credit activity-problems of theory and practice. 2015. № 18. Vol. 1. P. 78–87.
65. Завадська Д.В., Манукян М.М. Сучасні тенденції розвитку сфери фінансових технологій в Україні : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації», Одеса-Острава, Україна-Чеська Республіка, 6-7 квітня 2023 року. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/conf-2023/april/8728> (дата звернення: 16.12.2023).
66. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 17.12.2023)
67. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Сталий розвиток інновацій, кешлес та фінграмотність. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4 (дата звернення 17.12.2023)

68. Стратегія Національного банку України до 2025 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=64754192> (дата звернення 17.12.2023)

69. Математичні методи та моделі в економічних дослідженнях : монографія. За редакцією канд.ф.-м.наук В.М. Мацкул. Одеса: ОНЕУ, 2016. 184с.

70. Завадська Д.В. Методичні вказівки до самостійної роботи з міждисциплінарного тренінгу «Математичні методи в економічних дослідженнях» для студентів II року навчання магістерського рівня всіх форм навчання спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Одеса: ОНЕУ, ротاپринт, 2022 р. – 28 с.

71. Завадська Д.В. Визначення привабливості українських банків для клієнтів із застосуванням багатовимірної аналізу в системі STATISTICA. Діяльність банків у забезпеченні сталого розвитку фінансового ринку України : монографія. За заг. ред. В.В. Коваленко Одеса: Атлант, 2014. 358 с.

72. Оновлена стратегія Приватбанку направлена на удосконалення операційної системи та посилення інвестиційної привабливості. *Міністерство фінансів України. 2021. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_onovlena_strategiia_privatbanku_napravlena_na_udoskonalennia_operatsiinoi_sistemi_ta_posilennia_investitsiinoi_privablivosti-3022* (дата звернення: 17.12.2023)

73. Річна фінансова звітність АТ Приватбанк за 2022 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (дата звернення: 17.12.2023)

74. Консолідована проміжна скорочена фінансова звітність ПриватБанку за дев'ять місяців, що закінчились 30 вересня 2023 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_ConsUkr_30.09.2023.pdf (дата звернення: 17.12.2023)

75. Річна фінансова звітність АТ Ощадбанк за 2022 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 17.12.2023)
76. Проміжна скорочена фінансова звітність Ощадбанку за дев'ять місяців, що закінчились 30 вересня 2023 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 17.12.2023)
77. Кабмін схвалив стратегію розвитку акціонерного товариства «Державний експортно-імпортний банк України». *Міністерство фінансів України.* 2020. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/kabmin_skhvaliv_strategiiu_rozvitku_aktsionernogo_tovaristva_derzhavnii_eksportno-importnii_bank_ukraini-2588 (дата звернення: 20.12.2023)
78. Проміжна скорочена фінансова звітність Укрексімбанку за дев'ять місяців, що закінчились 30 вересня 2023 року. URL: <https://www.eximb.com/assets/files/download/hy2023-exim-separated-300923-ukr.pdf> (дата звернення: 17.12.2023)
79. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. *Міністерство фінансів України.* 2022. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D0%9D%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC.pdf> (дата звернення: 20.12.2023)
80. Слуцький Б. Як війна змінила роботу банківської системи України. *Українське незалежне інформаційне агентство новин.* 2022. URL: <http://surl.li/owcko> (дата звернення: 20.12.2023)
81. Банки в умовах тривалої війни зберегли довіру клієнтів, високу операційну ефективність та прибутковість – Огляд банківського сектору. *Національний банк України.* URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-v-umovah-trivaloyi-viyeni-zberegli-doviru-kliyentiv-visoku-operatsiynu-efektivnist-ta-pributkovist--oglyad-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 20.12.2023)

82. NPL в державних банках: особливості роботи під час війни. *Офіційний сайт Укрексімбанку*. 2023. URL: <http://surl.li/owclz> (дата звернення: 20.12.2023)
83. Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
84. Berger, A. N., & Mester, L. J. Explaining the Dramatic Changes in Performance of US Banks: Technological Change, Deregulation, and Dynamic Changes in Competition. *Journal of Financial Intermediation*, 12(1), 2003. 57-95 p.
85. Boot, A. W. A., & Thakor, A. V. . Can Relationship Banking Survive Competition? *The Journal of Finance*, 55(2), 2000. 679-713 p.
86. Strategic Review of Retail Banking Business Models. *Financial Conduct Authority (FCA)*. 2022. URL: <https://www.fca.org.uk/publication/multi-firm-reviews/strategic-review-retail-banking-business-models-final-report-2022.pdf> (дата звернення 20.12.2023)
87. Laeven, L., & Levine, R. Bank Governance, Regulation and Risk Taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 2009. 259-275 p.
88. Global Financial Stability Report. *International Monetary Fund*. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (date of access: 20.12.2023)
89. Hakkarainen P. Enhancing the environment for banking competition. *FIBI International Banking Conference*. 2017. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2017/html/ssm.sp170622.en.html> (date of access: 20.12.2023)
90. Юлдашева С.Ш. Закордонний досвід підвищення конкурентоспроможності комерційних банків. *Електронний журнал «Економіка та інноваційні технології»*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/374641194_FOREIGN_EXPERIENCE_IN_IMPROVING_THE_COMPETITIVENESS_OF_COMMERCIAL_BANKS (дата звернення: 20.12.2023)

91. Коверза В. С., Неівестна О. В., Шендригоренко М. Т., Іванова Н. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків в контексті інтеграції в ЄС. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. №11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/77.pdf (дата звернення: 20.12.2023)
92. Брітченко І.Г. Підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України. *Науковий вісник Ужгородського університету*. № 1 (45). Т.1. 2015. С.176-179
93. Офіційний сайт Goldman Sachs. URL: <https://www.goldmansachs.com/> (дата звернення: 20.12.2023)
94. Офіційний сайт BBVA. URL: <https://www.bbva.com/> (дата звернення: 20.12.2023)
95. Офіційний сайт JPMorgan Chase. URL: <https://www.jpmorganchase.com/> (дата звернення: 20.12.2023)
96. Офіційний сайт Alibaba's Ant Financial. URL: <https://www.antgroup.com/en/> (дата звернення: 20.12.2023)
97. Офіційний сайт Capital One .URL: <https://www.capitalone.com/> (дата звернення: 20.12.2023)
98. 25 Провідних банків України 2023. *Financial club*. URL: <https://banksrating.com.ua/> (дата звернення: 20.12.2023)
99. ПРЕМІЯ UBA — СКЛАЛА РЕЙТИНГ БАНКІВ УКРАЇНИ! *Ukrainian Business Award*. URL: <https://uba.top/rating-uba-bank/> (дата звернення: 20.12.2023)
100. Механізми забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки України : монографія. За заг. ред. Г. Т. Карчевої. Київ : ДВНЗ «Ун-т банківської справи». 2019. 311 с.