

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

Кафедра фінансового менеджменту та фондового ринку

Допущено до захисту  
завідувач кафедри ФМФР

\_\_\_\_\_ (Світлична О.С.)  
“ ” \_\_\_\_\_ 2016 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит» за програмою:

**«Фінансовий менеджмент та фондовий ринок»**

за темою:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО  
БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ  
«УКРСИББАНК»)**

**Виконавець**

студентка центру заочної форми  
навчання

Бойченко Катерина Григорівна

/підпис/

**Науковий керівник**

кандидат економічних наук, доцент

Лапіна Ірина Сергіївна

/підпис/

**Одеса 2016**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ.....	6
1.1. Сутність банківської конкуренції та конкурентоспроможності.....	6
1.2. Видова класифікація банківської конкуренції.....	12
1.3. Конкурентоспроможність банківського продукту як основа забезпечення конкурентних позицій банку .....	19
1.4. Методика оцінки конкурентоспроможності банку .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «УКРСИББАНК».....	39
2.1. Загально-економічна характеристика ПАТ «Укрсиббанк» .....	39
2.2. Оцінка показників фінансово-економічної діяльності ПАТ «УкрСиббанк».....	41
2.3 Аналіз основних показників конкурентоспроможності ПАТ «УкрСиббанк».....	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	67
3.1. Оцінка конкурентної позиції комерційного банку на фінансовому ринку .....	67
3.2. Розширення філіальної мережі банку як фактор забезпечення його конкурентоспроможності .....	73
3.3. Формування клієнтської депозитної бази як основа підвищення конкурентоспроможності комерційних банків .....	77
3.4. Застосування економіко-математичного моделювання в забезпеченні конкурентоспроможності комерційного банку .....	87
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

## ВСТУП

Банківська сфера економіки в усьому світі переживає суттєві зміни, які характеризуються глобалізацією фінансових ринків, дерегулюванням, збільшенням у банківських установ асортименту небанківських продуктів, впровадженням сучасних інформаційних технологій в управління банками, консолідацією чи скороченням кількості банків.

За останні роки українські банки зіткнулись з новою хвилею конкуренції, пов'язаною з перерозподілом капіталів та клієнтури. Разом з цим на ринку майже відсутні відносно стабільні джерела постачання ресурсів, захисні бар'єри від інтервенцій нових учасників ринку, постійно зростаючий попит з боку юридичних та фізичних осіб, який би відповідав відсотковим ставкам, що гарантують адекватну маржу.

Сьогодні майже всі українські банки переймаються проблемою переходу до умов динамічної та зростаючої конкуренції. Це зумовлює необхідність вдосконалення стратегічної управлінської поведінки таким чином, щоб адаптуватися до умов ринкового середовища та досягнути задовільних результатів, потрібних для виживання і розвитку в умовах як національного, так і міжнародного ринків. У цьому зв'язку дослідження організаційно-економічних аспектів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків набуває особливого значення, що зумовлює актуальність обраної теми та доцільність проведення досліджень для розвитку цього питання.

Об'єктом дослідження даного дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю комерційних банків.

Предметом дослідження є економічні відносини щодо організації діяльності банківських установ України, спрямовані на підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Методичною основою дослідження виступають традиційні методи дослідження, а саме порівняльний, структурний, табличний, коефіцієнтний та графічний.

Дана робота присвячена аналізу ресурсної бази як певної банківської установи так і банківської системи України в цілому, дослідженню в комплексі проблем, що можуть загрожувати розвитку конкуренції в умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу, обґрунтованому визначенню оптимальних стратегій розвитку банківської установи в сучасних умовах та перспектив їх розвитку у майбутньому.

Метою роботи є систематизація теоретичних аспектів банківської конкуренції і конкурентоспроможності та оцінка можливостей використання існуючих методів для підвищення конкурентоспроможності банківських послуг, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності банківських послуг, які надаються ПАТ «Укрсиббанк».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- визначено сутність банківської конкуренції та конкурентоспроможності як економічних явищ та надано характеристику основних її елементів;
- проведена видова класифікація банківської конкуренції;
- проаналізована сутність та методи підвищення конкурентоспроможності банківських послуг;
- досліджено сучасні проблеми конкурентоспроможності вітчизняних банків в умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу;
- проаналізована діяльність та оцінена конкурентоспроможність комерційного банку ПАТ «Укрсиббанк»;
- запропоновано практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності українських банків.

Конкуренція прямо впливає на рівновагу на банківському ринку і тим самим на стабільність банківської системи та всієї грошово-кредитної сфери,

досягнення яких є одним із найпріоритетніших напрямів сучасного етапу розвитку ринкової економіки України. Про це свідчить той факт, що в новій редакції Закону України «Про банки та банківську діяльність» є окрема стаття 53 «Забезпечення конкуренції у банківській системі», яка регламентує умови конкуренції в цій сфері. Вказаному питанню приділяється значна увага в інших нормативно-правових актах: Законі України «Про захист економічної конкуренції», Указі Президента України «Про заходи щодо зміцнення банківської системи України та підвищення її ролі у процесах економічних перетворень».

На вирішення загальних питань банківської конкурентоспроможності спрямовані дослідження таких вчених, як Волощука І., Дубовик О.В, Заруби Ю.О., Козьменко С.М., Тавасиева А.М., Тігіпка С.Л., Федулової Л.І.

Разом з тим, багато висновків вказаних авторів, мають важливе наукове і практичне значення і можуть бути поглиблені в контексті розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків.

Інформаційною базою дипломного дослідження були – звітні документи ПАТ «Укрсиббанк» за 2011 – 2015 роки, статистичні матеріали Національного банку України, Асоціації українських банків, Держкомстату України.

Впровадження пропозицій і рекомендацій, наданих в роботі, дозволить підвищити ефективність діяльності банків щодо зміцнення своїх конкурентних позицій як необхідної умови подальшого зміцнення національної економіки.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні Україна стоїть перед необхідністю переходу до інвестиційної моделі розвитку економіки. Оскільки ця модель передбачає створення та функціонування ефективного та конкурентоспроможного ринку капіталу, банківський сектор України необхідно зробити адекватним сучасним вимогам і критеріям конкурентоспроможності глобального інвестиційного середовища та здатним сприяти реалізації пріоритетних цілей реального економічного зростання.

У цьому зв'язку дослідження організаційно-економічних аспектів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків набуває особливого значення, що і обумовлює актуальність обраної теми.

Проведені в роботі дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

Конкуренція є невід'ємною складовою кожного сегменту ринкової економіки, а її загостренню сприяють інтеграційні процеси у світовій економіці.

При вивченні сутності та сучасної теорії банківської конкуренції та конкурентоспроможності у роботі визначено, що поняття «конкуренція» багатозначне, тому в межах даного дослідження було проведено систематизацію основних наукових трактувань в сучасній теорії конкуренції та виділено особливості саме банківської конкуренції.

Аналіз ресурсного потенціалу банків України в сучасних конкурентних умовах свідчить про те, що достатньо низький по західним стандартам рівень конкуренції, велика норма прибутків та темпи зростання економіки є основним чинником неминучого приходу іноземного капіталу в Україну.

Це особливо почало відчуватися у період з 2002р., коли ситуація на банківському ринку кардинально змінилась та почав спостерігатися стрімкий прихід в Україну багатьох потужних фінансових установ. Сумарна доля

європейських установ, які вийшли на вітчизняний ринок, складає достатньо левову частку усього іноземного капіталу в Україні.

На сьогодні можна констатувати, що з'явилося 40 іноземних учасників з 100 працюючих банків в банківській сфері економіки (на 01.10.2016 р.). Стратегія виходу на новий ринок у кожного з учасників своя: дехто намагається створити новий банк та самотужки розвивати роздрібну мережу, дехто купує вже сформовані банківські установи разом з власною мережею та клієнтською базою.

Проте, незважаючи на різні напрямки стратегій на початковому етапі в подальшому усі дії нових банківських установ було спрямовано на збільшення вже існуючої або найшвидше захоплення суттєвої долі фінансового ринку. Завдяки підтримці материнських структур, частка вітчизняного банківського капіталу, яку утримують іноземні інвестори значно зросла.

Цю тенденцію підтверджують ті дані, станом на 01.10.2016р. частка іноземного капіталу в сукупному статутному капіталі банківської системи складає 56%.

Присутність іноземного капіталу у банківському секторі України – питання неоднозначне. З одного боку, іноземний капітал – це шлях до підвищення капіталізації вітчизняної банківської системи та можливість виходу на порівняно дешевий ринок зовнішніх запозичень. З іншого - на думку експертів НБУ та АУБ - експансія іноземного капіталу вже приймає такі розміри, які зумовлюють необхідність ввести обмеження на його присутність у банківській системі.

В цих умовах перед банками особливо гостро постала необхідність переосмислення своєї стратегії з метою визначення свого місця на ринку і формування портфеля конкурентних фінансових послуг.

Для цього в роботі було проведено аналіз ресурсних пріоритетів одного з лідерів банківського бізнесу - ПАТ «УкрСиббанк» BNP Paribas Group та зроблено висновок, що він зберіг свою частку ринку депозитів

корпоративних клієнтів на рівні 6,2 % та фізичних осіб на рівні 2,7 %. Загалом, банк займає 4,4 % загального ринку коштів клієнтів банківської сектору України, що є вагомим показником по всій системі.

Було досліджено також взаємозв'язок між довірою клієнтів банку та зростанням його ресурсної бази з урахуванням розвитку ринку депозитів в цілому, що може бути використано в процесі стратегічного управління діяльністю банку.

Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності українських банків в сучасних умовах зумовив необхідність розробки відповідних практичних рекомендацій.

В межах даної роботи було запропоновано наступне.

По-перше. При аналізі побудови вітчизняними банками власних філіальних мереж, зроблено висновок, що досягнення дохідності того чи іншого проекту неможливо без постійного моніторингу в процесі побудови мережі. Початковим кроком цих дій доцільно буде визначення рівня конкуренції у роздрібному сегменті банківського ринку для таких послуг, як кредитування фізичних осіб українськими банками.

Розрахунки, які були проведені за даними банків України свідчать про нормальний рівень конкуренції сьогодні, але при цьому є достатні передумови для подальшого його зростання, а також про те, що з подальшим загостренням конкуренції філіальна мережа може стати однією з конкурентних переваг банків у боротьбі за роздрібного клієнта.

По-друге. Важливою економічною основою діяльності комерційних банків є формування ресурсної бази, оскільки для здійснення комерційної та господарської діяльності вони повинні мати у своєму розпорядженні певну суму грошових коштів. Забезпечення діяльності банків необхідними обсягами депозитних ресурсів є пріоритетним фактором, що визначає стратегічні напрями розвитку їхньої діяльності та здатен забезпечити конкурентні переваги в умовах фінансової кризи та високого рівня ризику діяльності.

Необхідною передумовою забезпечення стійких позицій банку у конкурентній боротьбі за вкладника і успішної реалізації цілей депозитної політики є дослідження спектру пропозицій даного виду послуг інших банківських установ в межах відповідного регіону чи цільової групи клієнтів та розробка відповідної стратегії на ринку. Враховуючи загострення міжбанківської конкуренції в умовах відтоку депозитних коштів особливої актуальності набувають питання формування такої стратегії у сфері депозитних послуг, що здатна перетворити простого вкладника на надійного партнера банку та забезпечити їх стійкі і тривалі ділові стосунки.

На підставі викладеного можна зробити висновок - рівень банківської конкуренції в Україні свідчить про наявність передумов щодо її підвищення. Це може бути забезпечено комплексною взаємодією розглянутих в роботі факторів та інших, в напрямі формування конкурентних переваг, реалізація яких безпосередньо залежить від конкретної банківської установи.

В умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу першочерговим завданням для українських банків є розробка власної стратегії підвищення конкурентоспроможності або переосмислення вже існуючої.

Це необхідно для визначення свого місця на ринку і формування портфеля конкурентних фінансових послуг, пошуку нових методів ведення бізнесу та невідкладного їх впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз діяльності комерційного банку. За редакцією д. е. н., проф. Ф.Ф. Бутинця, д. е. н., проф. А. М. Герасимовича. Ж.: ПП «РУТА», 2011. –326 с.
2. Бакун О. Лише сильна країна досягне успіху в інтеграції // Вісник НБУ. -2003. - №11. – С. 12 - 23.
3. Безкоровайна С. В. Урахування факторів, що впливають на рівень цін при управлінні ціновою політикою підприємства // Актуальні проблеми економіки.- 2002.- № 2.- С. 36-38.
4. Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальні проблеми економіки.- 2004.- № 10.- С. 81-88.
5. Борисенко З. М. Умови економічної конкуренції в Україні // Економіка України.- 2002.- № 10.- С. 4-10.
6. Борщ Л.М. Банківська система України в інвестиційній діяльності // Фінанси України. – 2003. – 2005. – С. 5 - 12.
7. Васильченко З.М. Банківська діяльність в умовах глобалізації економіки // Фінанси України. – 2004. - №5. – С.124-126.
8. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с. (Альма-матер)
9. Васюренко Л.В., Федосік І.М. Ресурси комерційного банку: теоретичні та прикладний аналіз: Монографія. – Харків:ПП Яковлева, 2003. – 88 с.
10. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможної банківської системи України // Вісник НБУ. -2001. - №6. – С. 19 - 21.
11. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості // Актуальні проблеми економіки.- 2004.- № 2.- С. 130-145.
12. Гриньков Д. Вторжение // Бізнес. – 2007. - № 1 – 2. – С. 57 – 63.
13. Дзюблюк О.В. Оптимізація управління активами і пасивами комерційного банку // Фінанси України – 2011 – № 5 – С.129.
14. Доугерти К.Введение в эконометрику: Пер. с англ. – М.: ИНФРА- М, 2001. - 402 с.

15. Дубовик О.В. Дослідження конкурентноздатності продукції // Матеріали між гар. Наук. – практ. Конф. «Сучасна концепція маркетингу та її реінтерпретація в умовах перехідного суспільства». – Харків, 2001. – С. 160 – 163.
16. Дубовик О.В. Напрямки конкурентного позиціонування українських підприємств // Вісник НУ «Львівська політехніка»: Зб. Наук. Праць. – Л., 2004. - № 499 (Логістика). – С. 44 - 50.
17. Дубовик О.В. Управління маркетинговими дослідженнями в процесі формування конкурентних переваг: Монографія. – Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 230 с.
18. Дубовик О.В., Кузнєцова А.Я., Гірченко Т.Д. Формування конкурентоспроможності банку: Монографія. – Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 215 с.
19. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право.-2005.- № 1.- С. 100-103.
20. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 № 679 – XIV (зі змінами та доповненнями) // <http://www.rada.kiev.ua>
21. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 р., №2121-III (зі змінами та доповненнями) // <http://www.rada.kiev.ua>
22. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про банки і банківську діяльність» №2402 від 16.11.2006.
23. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р., №2110 – III // <http://www.rada.kiev.ua>.
24. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку // Фінанси України. – 2001. – №2. – С.119.
25. Заруба Ю.О. Особливості розвитку банківської конкуренції в Україні // Банківська справа. - 2003. - №6. – С. 23-24.
26. Заруба Ю. Зарічна Г. Ресурсні пріоритети банківської конкуренції в Україні // Вісник НБУ. – 2004. - №9. – С. 30 – 33.

27. Заруба Ю. О. Роль фінансового механізму у підвищенні конкурентоспроможності банків // Фінанси України.- 2005.- № 1.- С. 60-64.
28. Кіреєв О.І., Жак О.П. Роль іноземного капіталу у розвитку міжбанківської конкуренції в Україні // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. Праць. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД УАБС, 2004. – Т.9. – С.78 - 84.
29. Кіреєв О., Заруба Ю. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід // Вісник НБУ. – 2003. – №11. – С. 24–27.
30. Кіріченко М. Інтернаціоналізація банківської діяльності: досвід країн Центрально-Східної Європи і перспективи для України // Вісник НБУ. - №8. – 2006. – С.25. – 28.
31. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
32. Концепція економічного капіталу банку: практичний аспект застосування. Грищенко А.І.//Актуальні проблеми економіки – 2012. - №8(134). – С. 258.
33. Костіна Н.І., Сучок С.В. Оптимізація кількості комерційних банків на сонові ймовірісно-автоматної моделі // Актуальні проблеми економіки. – 2005. - №2(44). – С. 128 – 139.
34. Костусєв А. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми // Економіка України.- 2003.- № 8.- С. 13-19.- Закінчення. Поч. у № 7.
35. Костусєв О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і перспективи // Економіка України.- 2003.- № 7.- С. 4-11.
36. Крвзанадзе И. Развитие конкурентной среды банковского рынка // Аудитор. – 2000. - № 12. – С. 31 – 32.
37. Кузнецова А.Я. Роль комерційного банку у фінансуванні інноваційних проектів підприємницького сектора економіки України // Регіональна економіка. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2002. - №4. – С. 213 – 219.

38. Кузнєцова А.Я. Банківська система України в контексті інтеграції до Євросоюзу // Формування ринкової економіки в Україні: Наук. зб. – Львів: Інтереко, 2004. – Спецвип. 13. – С. 379 – 384. – (Серія: Економіка України в євро інтеграційних процесах).
39. Кузнєцова А.Я., Карпа Я.Т. Банківський сектор України як джерело фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності // Вісник НБУ. – 2004. - №1. – С. 60 - 63.
40. Лапішко М.Л. Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів. – Львів: Світ, 1995. - 328 с.: іл.
41. Лугінін О.Є., Білоусова С.В. Статистика: Підручник. К., Центр навчальної літератури, 2005. – 580 с.
42. Любунь О.С., Денисенко М.П. Бізнес-планування у банку: Навчальний посібник. – К.: Атака, 2006. – 288 с.
43. Лютий І., Юрчук О. Конкурентоспроможність банків в умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу // Вісник НБУ. - №11. – 2006. – С.18. – 25.
44. Лютий І., Юрчук О. Фінансова стабільність банків як основа розвитку ринку фінансових послуг // Вісник НБУ.- 2005.- № 4.- С. 39-43.
45. Малащук Д. В. Пріоритетні заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності економіки України // Актуальні проблеми економіки.- 2005.- № 1.- С. 22-31.
46. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 608 с.
47. Нестеренко О. Б. Надёжность коммерческого банка и факторы, её определяющие // Деньги и кредит.- 2001.- № 10.- С. 38-40.
48. Падалко О. Чинники сучасної банківської конкуренції та їх особливості в Україні // Банківська справа. – 2004. - №2. – С. 60 – 64.
49. Папуша А. Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика // Вісник НБУ. – 2006. - №7. – С. 49 - 51.

50. Патрікац Л., Бойчук М. Євроінтеграційний курс України: на перехресті досліджень і висновків // Вісник НБУ. – 2006. - №8. – С. 3 - 9.
51. Патрікац Л., Крохмалюк Д. Ялтинська міжбанківська конференція: запитань більше, ніж відповідей // Вісник НБУ. – 2004. - №6. – С. 17 - 18.
52. Погребумушный В. Банковский оракул // Бизнес. – 2006. - №9. – С.36 – 38.
53. Погребумушный В. Размножение отделением // Бизнес. – 2006. - №16. – С.54 – 57.
54. Погорелова, Т.В. До питання статистичного оцінювання ефективності банківської системи України / Т. В. Погорелова // Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць. Вип. 4 (47). Одеса: ОНЕУ, 2012. – С. 73-79.
55. Попова Н. Участь комерційних банків у забезпеченні економічного зростання в Україні // Банківська справа.- 2003.- № 6.- С. 39-47.
56. Портер М. Конкуренція. – М.: Вильямс, 2000. – 495с.
57. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под. ред. и предисл. В.Д. Щетина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
58. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. с англ. А. Олійника та Р. Скіпальського. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
59. Сива Т.В. Конкуренція на ринку банківських послуг // Фінанси України. – 2002. - №7. – С. 127 - 129.
60. Слав'янська Н. Капіталізація комерційних банків України: стан і перспективи // Банківська справа. – 2002. - №4. – С. 45 – 46.
61. Софрина Л. Курс на филиал // Банкирь. – 2005. - №3. – С.14-15.
62. Тавасиев А.М., Ребельский Н.М. конкуренция в банковском секторе России: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А.М.Тавасиева. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2001. – 304 с.

63. Тігіпко С.Л. Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні // Банківська справа. – 2005. – №2. – С.63–70.
64. Указ Президента України «Про заходи щодо зміцнення банківської системи України та підвищення її ролі у процесах економічних перетворень» від 14.07.2000 р. // [http:// www.rada. kiev. ua](http://www.rada.kiev.ua).
65. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
66. Шпиг Ф., Волошко І. Аналіз конкурентоспроможності банків України // Економіст. – 2002. - №12. – С.54 - 58.
67. Шпиг Ф., Деркач О.В. Стратегія управління діяльністю комерційного банку. – Львів: ВАТ «Бібльос», 2000. – 124 с.
68. Штейн О. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг // Економіст. – 2006. - №1. – С. 44 – 46.
69. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 321 с. – С – 21 - 22.
70. Федулова Л.І. Менеджмент банку та конкурентоспроможність // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. - №5. – С.48 – 50.
71. Федулова Л.І., Волощук І.П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: Монографія. – К.: Наук. світ, 2002. – 301 с.
72. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності // Вісник НБУ. – 2002. - №4. – С. 11-13.
73. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1995. – 272 С.
74. Черняк О., Обушна О. Небукін О. Аналіз розподілу банківських установ по території України // Банківська справа. – 2005. – №1. – С. 10 - 19.
75. Черняк О., Обушна О., Ставицький А.В. Теорія ймовірностей та математична статистика: Зб. задач: Навч. Посіб. – К.: Знання, 2001. – 199 с.

76. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1995. – 272 с.
77. Яцюта А.В. Активи та їх вплив на вартість банку.//Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. - №3. – с. 118-121.
78. <http://www.bank.gov.ua>
79. <http://www.nau.kiev.ua>
80. <http://www.rada.kiev.ua>
81. <http://www.aub.com.ua>
82. <http://www.dfp.gov.ua>
83. <http://www.ukrstat.gov.ua>
84. <http://www.ukrsibbank.com.ua>
85. [http:// www.forinsurer.com/](http://www.forinsurer.com/)