

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

Кафедра фінансового менеджменту та фондового ринку

Допущено до захисту  
завідувач кафедри ФМФР  
Баранова В.Г.

“ ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»:

за магістерською програмою професійного спрямування:  
«Фінансовий та страховий менеджмент»

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО  
БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Виконавець**

студентка VI курсу фінансово-  
економічного факультету

Рудь Нонна Володимирівна

/підпис/

**Науковий керівник**

кандидат економічних наук, доцент

Лапіна Ірина Сергіївна

/підпис/

**Одеса 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ.....	6
1.1. Конкуренстоспроможність комерційного банку: сутність та головні визначальні фактори.....	6
1.2. Особливості класифікації банківської конкуренції .....	12
1.3. Конкуренстоспроможність банківських послуг як основа формування асортиментної політики банку .....	19
1.4. Методика оцінки конкурентоспроможності комерційних банків.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ...	39
2.1. Аналіз ринку банківських послуг України.....	39
2.2. Загально-економічна характеристика ПАТ КБ «Приватбанк» та оцінка показників його фінансово-економічної діяльності.....	49
2.3 Аналіз показників конкурентоспроможності ПАТ КБ «Приватбанк»..	58
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ КБ “ПРИВАТБАНК” НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....	76
3.1. Оцінка конкурентної позиції комерційного банку на ринку банківських послуг.....	76
3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності комерційного банку на фінансовому ринку.....	82
3.3. Застосування економіко-математичного моделювання в забезпеченні конкурентоспроможності комерційного банку .....	97
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	112

## ВСТУП

Ринок банківських послуг є однією із найважливіших і невід'ємних складових сучасної ринкової економіки. Тому сьогодні зростає інтерес до різних аспектів діяльності банків та методів управління ними. Банки поступово перетворилися у основних посередників у перерозподілі капіталів, у забезпеченні безперервності процесу економічного відтворення. Умови зростаючої конкуренції і комерціалізації діяльності диктують необхідність реорганізації структур, розробки гнучких ринкових стратегій, проведення сегментації ринку банківських послуг, розвитку нових його сегментів, послуг та методів обслуговування.

Сучасний ринок фінансових послуг України представлений банками, страховими компаніями, інвестиційними фондами, компаніями, що спеціалізуються на операціях із цінними паперами, кредитними спілками та іншими суб'єктами фінансового ринку.

Нині найрозвинутішою і найсформованішою є банківська система, де конкуренція загострюється, і ця сфера потребує удосконалення діяльності.

Актуальність обраної теми дипломної роботи та доцільність проведення досліджень для оцінки стану конкурентоспроможності вітчизняних банків полягає в тому, що за останні роки в економіці і банківській системі України відбулися радикальні зміни, обумовлені досягненням Україною реальної політичної та економічної незалежності і переходом до розбудови соціально орієнтованої економіки. Нині у банківському бізнесі України точиться жорстка боротьба як за збереження наявних клієнтів і надання їм нових банківських послуг, так і за залучення нових. Для цього треба пропонувати кращі умови обслуговування, підвищувати їх якість. Водночас банкам треба ретельніше вивчати нові потреби клієнтів у тих чи інших банківських продуктах. Безперечно перевагу над своїми конкурентами будуть мати ті банки, які пропонують клієнтам велику кількість послуг чи унікальні послуги в одному з сегментів ринку.

Таким чином, вивчення такого питання як підвищення конкурентоспроможності банківських установ на ринку банківських послуг є дуже актуальним на сьогодні.

Попри очевидну важливість, питання конкурентоспроможності банку та його послуг не знайшло свого відображення у роботах як вітчизняних, так і іноземних авторів. В економічній літературі зустрічаються лише окремі дослідження конкурентоспроможності, які ведуться відносно функціонування підприємства сфери виробництва чи послуг.

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. Поглиблені дослідження здійснені за матеріалами діяльності ПАТ КБ «Приватбанк»

Таким чином, метою дипломної роботи є оцінка можливостей використання існуючих методів для підвищення конкурентоспроможності банківських послуг, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності банківських послуг, які надаються ПАТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі вирішувались наступні завдання:

- проаналізована сутність та методи підвищення конкурентоспроможності банківських послуг;
- досліджений вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища банку на конкурентоспроможність банківських послуг;
- обґрунтовано соціальну значимість банківської інфраструктури ПАТ КБ «Приватбанк», як найбільшої банківської установи України, у впровадженні новітніх технологій обслуговування громадян України;
- проаналізована діяльність та оцінена конкурентоспроможність комерційного банку ПАТ КБ «Приватбанк»;

- запропоновано шляхи розширення бази та вдосконалення інструментів надання банківських послуг в ПАТ КБ “Приватбанк”;

- запропоновано практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності українських банків.

В дипломній роботі були використані наступні методи дослідження:

- структурний аналіз, первинні статистичні спостереження, групування та статистичний аналіз хронологічних рядів параметрів. Мета дослідження – виділення характерних сегментів ринку банківських послуг та рівня концентрації обсягів послуг в окремих групах банків на характерному сегменті;

- метод розрахунку одиничних і групових показників для визначення конкурентоспроможності банківських послуг. Мета дослідження – виділення переваг порівняно з продуктами і послугами конкурентів;

- побудова математичної моделі розрахунку рентабельності операційної діяльності банку як функції вартості ресурсів та дохідності активних операцій, побудова розрахункового алгоритму математичної моделі в “електронних таблицях” EXCEL-2007 та проведення прогностичного моделювання впливу частки новітніх банківських продуктів на рентабельність роботи банківської установи.

Інформаційною базою дипломного дослідження були – звітні документи ПАТ КБ “Приватбанк” за 2012 – 2016 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 01.10.2017 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 01.10.2017р. 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 КБ «Приватбанк» та зроблено висновок, що він зберіг свою частку ринку депозитів корпоративних клієнтів на рівні

7,1 % та фізичних осіб на рівні 34,7 %. Загалом, банк займає 21,1 % 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», 2012. –326 с.
2. Бакун О. Лише сильна країна досягне успіху в інтеграції // Вісник НБУ. -2013. - №11. – С. 12 - 23.
3. Безкоровайна С. В. Урахування факторів, що впливають на рівень цін при управлінні ціновою політикою підприємства // Актуальні проблеми економіки.- 2012.- № 2.- С. 36-38.
4. Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальні проблеми економіки.- 2014.- № 10.- С. 81-88.
5. Борисенко З. М. Умови економічної конкуренції в Україні // Економіка України.- 2012.- № 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. – 2014. - №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.- 2014.- № 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 – 2012 – № 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., Кузнецова 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 – 2013. - №8(134). – С. 258.
33. Костіна Н.І., Сучок С.В. Оптимізація кількості комерційних банків на сонові ймовірно-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. Кузнецова 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. Кузнецова 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. – 2014. - №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, 2013. – С. 73-79.
55. Попова Н. Участь комерційних банків у забезпеченні економічного зростання в Україні // Банківська справа.- 2013.- № 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. – 2014. - №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.forinsurer.com](http://www.forinsurer.com)
85. [http:// www.privatbank.ua](http://www.privatbank.ua)