

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

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

---

“ ” (підпис) 201 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
на тему: «Управління конкурентоспроможністю сучасного банку»

**Виконавець:**

студент 2 курсу магістратури  
Кредитно-економічного факультету  
Матвієнко С.О

**Науковий керівник:**

К.е.н., ст.викладач  
Сергєєва О.С.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО БАНКУ .....	6
1.1 Теоретичні засади та сутність банківської конкуренції як економічної категорії.....	6
1.2 Наукові засади дослідження поняття «конкурентоспроможність банківських послуг».....	17
1.3 Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності банківської установи.....	23
Висновки до першого розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	33
2.1 Конкурентоспроможність як основа ефективної діяльності комерційних банків України.....	33
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПАТ Акціонерний банк «Південний» за методиками Кромонава та Euromoney.....	45
2.3 Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України.....	54
Висновки до другого розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУЧАСНОГО БАНКУ.....	65
3.1 Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю сучасного банку.....	65
3.2 Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності банку на основі ПАТ Акціонерний банк «Південний».....	79
Висновки до третього розділу.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	99

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стрімкий і динамічний розвиток банківської системи України ставить питання дослідження конкурентоспроможності сучасного банку на значний рівень. Всі комерційні банки, розробляючи стратегію свого розвитку, залучаючи ресурси, шукаючи більш вигідні умови розміщення коштів, борючись за клієнтів, стежачи за надійністю і фінансовою стійкістю свого банку, прагнуть, в кінцевому рахунку, до збільшення конкурентоспроможності. Такий шлях розвитку – підвищення конкурентоспроможності - є найвірнішим способом досягнення головної мети існування банку - отримання максимального прибутку при прийнятному ступеня ризику.

Фундаментальні основи теорії конкуренції та управління конкурентоспроможністю для різних суб'єктів господарювання та груп товарів закладені такими вченими, як: К. Агінер, В. Адамик, З. Васильченко, Г. Вербицька, В. Вітлінський, І. Волошко, А. Гальчинський, Є. Глинський, В. Грушко, О. Дзюблюк, І. Кірцнер, В. Коваленко, С. Коваленко, С. Козьменко, Ю. Коробов, М. Котлер, О. Лаврушин, Ю. Лисенков, Д. Лук'яненко, І. Лютий, Т. Майорова, Д. Мізгулін, В. Міщенко, А. Мороз, С. Науменкова, О. Падалко, А. Пересада, С. Реверчук, М. Савлук, Т. Сива, Н. Слав'янська, Ю. Уткін, В. Хабаров, О. Шевцова, Ф. Шпиг та інші. Серед розробників сучасних методик дослідження конкурентоспроможності банківської установи варто назвати таких українських науковців: І. Волощук, О. Галиць, Т. Гірченко, О. Дубовик, Ю. Заруба, О. Кіреєв, А. Кузнєцова, І. Спіцина, Я. Спіцина, Л. Федулова, І. Фомін.

**Мета і завдання дипломної роботи.** Метою дипломної роботи є розвиток науково-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю банківських послуг залежно від їх специфіки та типу споживачів. Завдання визначити сутність таких понять як конкуренція, конкурентоспроможність банку, банківського продукту, стратегія конкуренції; дослідити інструментарій аналізу та оцінки

конкурентоспроможності банківської установи; провести аналіз конкурентного середовища банків України; визначити ступінь конкурентоспроможності банків України; визначити основні напрямки формування стратегії конкуренції.

**Об'єктом дослідження** є методичні та теоретичні основи конкуренції та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

**Предметом дослідження** виступає дослідження теоретичної частини конкурентоспроможності сучасного банку і розгляд методичних рішень щодо управління конкурентоспроможністю.

**Інформаційною базою дослідження** послужили теоретичні положення економічної науки, численні праці українських та зарубіжних учених із питань управління конкурентоспроможністю сучасного банку, а також ПАТ Акціонерний банк «Південний», закони України та інші нормативно-правові акти. Основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні та узагальненні даних Державного комітету статистики України, матеріалів Національного банку України та інших банків, даних періодичних видань та Інтернет-ресурсів.

**Практична цінність результатів дослідження** полягає в розробці методичних рекомендацій щодо удосконалення методів управління конкурентоспроможністю сучасного банку та впровадження стратегій щодо покращення конкурентних переваг на ринку фінансових послуг

**Методи дослідження:** теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація (при дослідженні сутності понять «конкуренція», «банківська конкуренція», «конкурентоспроможність банку»); визначенні видів та форм банківської конкуренції; виділенні факторів, що впливають на конкурентоспроможність банку); спостереження (під час дослідження стану банківської системи України та інтенсивності конкуренції в ній); порівняння (у процесі виявлення спільних і відмінних рис методик оцінки конкурентоспроможності банку); системного аналізу (при визначенні елементів системи та механізму управління конкурентоспроможністю банку);

формалізація економіко-математичного моделювання (у процесі розробки алгоритму оцінки конкурентоспроможності банку).

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження були наведені в Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки»

**Публікації.** Результати дослідження було опубліковано:

1. Матвієнко С.О. Конкурентоспроможність як основа ефективної діяльності комерційних банків України. / Матвієнко С.О. [Електронний ресурс] // «Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки» . – 2018. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua>.



## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведений в роботі аналіз аналітичного та теоретичного характеру можна зробити висновки,що узагальнюють підсумки всієї роботи:

1. Проведена робота дозволила розширити існуюче уявлення проконкурентоспроможність, виділити його види, класифікувати фактори, що впливають на неї, оцінити величину її розвитку, підійти до управління нею як досистеми.

2. На основі теоретичної частини та наукових робіт було досліджено поняття «конкурентоспроможності», надані методи та шляхи дослідження конкурентоспроможності сучасного банку

3. У роботі були виділені основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність, в тому числі і фінансові показники комерційних банків. Були розглянуті банківські рейтинги, як одні з основних показників конкурентоспроможності банків.

4. Виявлено слабкі та сильні сторони українських банків та проведено кластерилізацію згідно з вибраними показниками ( ВЛА/А, СТК/П, ВК/П,Фінансовий результат, Кількість відділень) та виокремлено 4 кластери згідно з результатами досліджень.

5. Проведено дослідження на основі даних наданих Національним банком України за методикою Кромонава та EUROMONEY, досліджено конкурентні позиції банку ПАТ Акціонерний банк «Південний»з іншими провідними банками України, визначено місце і роль банку у банківській системи України.

6. Проведено порівняльний аналіз з зарубіжним досвідом управління конкурентоспроможністю сучасного банку, а саме виявлено особливості використання стратегій американськими та німецькими банками. Визначено про необхідність орієнтування на західний досвід та часткового використання

зарубіжних стратегій у розвитку власної, запровадження розвитку ІТ-департаменту у банку і збільшення фінансування у розгляді нових інновацій та технологій.

7. Розроблені пропозиції щодо розгляду і провадженням банком ПАТ Акціонерний банк «Південний» нових технологій та інновацій, насамперед це стосується нової для ринку технологій – Blockchain. Банкам, які працюють в Україні, сьогодні більш ніж знадобилося б зменшення операційних витрат - щоб вистояти в кризу. Деякі це вже зрозуміли, тому поки на Заході обговорюють вигоди від використання Blockchain, а також обережно тестують її, українські банки її впроваджують. Очікувати інновації та революції стоїть якраз в Україні, а не на Заході, де все дуже консервативно, а в інфраструктуру вкладені трильйони доларів, так що ніхто не готовий її радикально міняти.

Одним найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності в банківській сфері є здатність банку своєчасно реагувати на впровадження нових технологій та інновацій своїми конкурентами та діяти в тому ж напрямку. Для банку, який усвідомлює необхідність цілеспрямованого управління конкурентоспроможністю, що дає основу для довгострокового успішного розвитку, зазначені напрями можуть стати основою зміцнення конкурентних позицій і підвищення прибутку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Ткаченко, А. М. Конкуренція та конкурентні відносини під впливом державного контролю / А. М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1. – С. 157-165
2. Porter, M. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors/ М. Porter. – New York : The Free Press, 1980 (2nd ed. – New York: FreePress, 1998.
- 3.Борисенко, З. М. Основиконкурентноїполітики: підруч. / З. М. Борисенко. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.
- 4.Marshall, A. Principles of economics / A. Marshall, – Amherst : Prometheus books – 319 p.
5. Зверяков М. І. Формування системи індикаторів фінансової стійкості банківської систем / М. І. Зверяков, В. В. Коваленко // Фінанси України. – 2012. - №4 – С. 3-12.
6. Зверяков М. І. Управління фінансовою стійкістю банків: підручник / М. І. Зверяков, В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва. – Київ: «Центр учбової літератури», 2016. – 520 с.
- 7.Porter, M. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors/ М. Porter. – New York : The Free Press, 1980 (2nd ed. – New York: Free Press – 397 p.
- 8.Smith, A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations : 2nd Ed. / Adam Smith. – Chicago : Encyclopaedia Britannica Inc.,
- 9.Ricardo, D. On the Principles of Political Economy and Taxation / D. Ricardo. – London: John Murray,
- 8.Aginer, K. A framework for the evaluating the competitiveness of countries  
Structural change and Economic Dynamics – 1998. – № 9 (2). – P. 159-188.
- 9.Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок :

стратегический и операционный маркетинг / Пер. с англ.; Под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.

10.Цаплев Д. Н., Штезель А. Е. Современные подходы к определению и управлению конкурентоспособностью коммерческого банка // Экономика: теория и практика. 2016. № 4 (28). С. 43-52.

11.Федорова А. Ю., Толстых Т. Н., Радюкова Я. Ю. [и др.] Развитие финансовой системы в условиях модернизации экономики России: колл.монография. Тамбов, 2013.

12.Полунин Л. В. Исследование системы оценки конкурентоспособности предприятий в инновационной региональной экономике // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2012. № 9(43). С. 131-137.

13.Чернова С. А., Алиева М. Ю. К вопросу о сущности банковской конкуренции и конкурентоспособности // Финансы и кредит. 2012. № 23 (503). С. 14-22.

14.Хандруев А. А., Чумаченко А. А. Конкуренция в банковской отрасли: проблемы, тенденции, прогнозы // Банковское дело. 2010. №11.

15.Про банки і банківську діяльність : закон України № 2121-III від 07 грудня 2000 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

16.Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / Пономаренко В. С.,Тридід О. М., Кизим М. О. – Харків : Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

17.Сабецька, Г. Р. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Р. Сабецька // Маркетинг. – 2006. – №1 (86). – С. 29-33.

18. О.Л.Руда, «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВ НА РИНКУ НАДАННЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ», – Вінниця, 2018.

19. Пацера М. Міжнародна банківська конкуренція: погляд науковців / М. Пацера // Вісник Національного банку України. — 2013. — № 7. — С. 31—

20. Сало І.В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І.В. Сало, О.В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 5. — С. 279—285.

21. Козьменко, С. М. Стратегічний менеджмент банку [Текст] : навч. посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. — Суми: Университетская книга, 2003. — 740 с. — серия Мастер-класс. — ISBN: 966-680-086-1

22. Одарюк, А. Карткове кредитування викорінюють [Електронний ресурс] / Антон Одарюк / Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/~2/40/all/2008/12/25/147378>.

23. Олещук М. Г. Проектний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності банку на ринку банківських послуг / М.Г. Олещук // Матеріали за 6-я міжнародна научна практична конференція «Поглед върху световната наука», — 2010. Том 1 Икономики, София. «Бял ГРАД-БГ». — С. 15-17

24. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. — М.: Издательство “Познавательная книга плюс”, 1999. — 592 с.

25. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. — М.: Юрайт – М, 2001. — 224 с.

26. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442).

27. Українська міжбанківська асоціація членів платіжних систем. — [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://ema.com.ua>

28. Лакоснік Є. // Банківські інновації на ринках, що розвиваються // Банківська практика за кордоном. — 2015. — № 7

29. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://minfin.com.ua/banks/rating/>

30. ПАТ «Південний». — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://bank.com.ua/ru/>

31. ПАТ «Райффайзен банк Аваль». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aval.ua/ru/>
32. АО «Укрсоцбанк». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.ukrsotsbank.com>
33. ПАТ «Конкорд ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://my.bankvostok.com.ua/ru>
34. ПАТ «УкрСибБанк». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://online.ukrsibbank.com/ibank/>
35. АТ «Укрексімбанк». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eximb.com/ukr/personal/>
36. EUROMONEY – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.euromoney.com>
37. В.В. Тен, Б.И. Герасимов. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТАБИЛЬНОСТИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ. 2001
38. Romesburg, C. Cluster Analysis for Researchers [Text] / C. Romesburg. – Morrisville , North Carolina : Lulu.com, 2004. – 344 p.
39. Орлов, А. И. Нечисловая статистика [Текст] / А. И. Орлов. – М. : МЗ–Пресс, 2004. – 513 с.
40. Мандель, И. Д. Кластерный анализ [Текст] / И. Д. Мандель. – М. : Финансы и статистика, 1988. – 176 с.
41. Вовк, В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банків [Текст] : монографія / В. Я. Вовк. – Харків : НТМТ, 2011. – 336 с.
42. "The future of financial infrastructure," 2017. [Online]. Available: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-financial-infrastructure-an-ambitious-look-at-how-blockchain-can-reshape-financial-services>.
43. "Blockchain technology catches Axis Kotak Mahindras fancy," 2017.[Online].Available:<http://www.livemint.com/Industry/loztj0R98Ea6m58Ng8jUzM/Blockchain-technology-catches-Axis-Kotak-Mahindras-fancy.html>.
44. Данные аналитической компании CB Insights «Banking Is Only The Start: 20 Big Industries Where Blockchain Could Be Used», июль 2016

[Электронный ресурс] <https://www.cbinsights.com/blog/industries-disrupted-blockchain/>

45. Avlonitis, G.J. and D.A. Karayanni, 2000. The impact of internet use on business-to-business marketing: Examples from American and European companies. *Ind. Market Manage.*, 29: 441-459

46. Allen, F. and D. Gale (2004), Competition and stability, *Journal of Money, Credit and Banking*, 36(3), 453-480

47. Gorton, G. and A. Winton (2003), Financial intermediation, in G.M. Constantinides, M. Harris and R. Stulz (eds.), *Handbook of Economics and Finance*, North Holland Amsterdam

48. McCord, Roisin and Prescott, Edward Simpson. [2014]. 'The Financial Crisis, the Collapse of Bank Entry, and Changes in the Size Distribution of Banks', *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly First Quarter*, 23–50.

49. Michalski, Tomasz and Ors, Evren. [2012]. '(Interstate) Banking and (Interstate) Trade: Does Real Integration Follow Financial Integration?', *Journal of Financial Economics* 104(1), 89–117.

51. JPMorganChase – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jpmorganchase.com>

52. BankofAmerica – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bankofamerica.com>

53. CitiGroup – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.citigroup.com/citi/>

54. WellsFargo – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wellsfargo.com/>

55. U.S Bancorp. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.usbank.com/about-us-bank.html>

56. PNC Bank – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pnc.com/en/personal-banking.html>

57. BankofNewYorkMellon – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bnymellon.com/us/en/home.jsp>

58.Метелица Е. Модерн токен // Forbes / Форбс. – 2017. – № 9.– С. 154–158.

59. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКІВ. ОС Сергєєва. Економічний часопис XXI, С.39-42, 2013.

60.Фролов В. Золотой блокчейн // Банковское обозрение.– 2017. – № 8. – С. 104–106

61. Матвієнко С.О. Конкурентоспроможність як основа ефективної діяльності комерційних банків України. / Матвієнко С.О. [Електронний ресурс] // «Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки» . – 2018. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua>.