

УДК 336.71

Іванова С. Є., студентка магістратури, Харківський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи», м. Харків, Україна

Вядрова І. М., кандидат економічних наук, професор, Харківський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи», м. Харків, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ

У статті узагальнено поняття конкурентоспроможності як економічної категорії та визначено основні підходи науковців до його трактування. Розглянуто роль і значення іноземного капіталу в банківській системі та його вплив на конкурентоспроможність банків, розраховано частку іноземного капіталу в статутному капіталі банків за період 2008-2017 років. На основі порівняльного аналізу досліджено вплив на конкурентоспроможність найбільших банківських установ України таких показників діяльності, як обсяги активів, зобов'язань банків та достатності капіталу. Окреслено можливість підвищення ефективності механізму забезпечення конкурентоспроможності за процесним підходом. Засобами програмного комплексу Microsoft Office Visio побудовано власний бізнес-процес «Управління конкурентоспроможністю банку» з метою забезпечення життєздатності банку та здійснено його структурний аналіз за стандартом IDEF0 методології SADT.

Ключові слова: банківська стратегія, бізнес-процес, глобалізація, конкурентоспроможність, іноземний банківський капітал, управління конкурентоспроможністю.

Іванова С. Е., студентка магістратури, Харьковский учебно-научный институт государственного высшего учебного заведения «Университет банковского дела», г. Харьков, Украина

Вядрова И. Н., кандидат экономических наук, профессор, Харьковский учебно-научный институт государственного высшего учебного заведения «Университет банковского дела», г. Харьков, Украина

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УКРАИНСКИХ БАНКОВ

В статье обобщены понятия конкурентоспособности как экономической категории и определены основные подходы ученых к его трактовке. Рассмотрены роль и значение иностранного капитала в банковской системе и его влияние на конкурентоспособность банков, а также рассчитан долю иностранного капитала в уставном капитале банков за период 2008-2017 годов. Определены конкурентоспособность крупнейших банков Украины с помощью сравнительного конкурентного анализа на основе сравнения таких источников конкурентных сил банка, как объемы активов, обязательств банков и достаточности капитала. Определены возможности повышения эффективности механизма обеспечения конкурентоспособности с помощью процессного подхода. Построено ориентировочный бизнес-процесс «Управление конкурентоспособностью банка» с

целью обеспечения жизнеспособности банка и осуществлено его структурный анализ по стандарту IDEF0 методологии SADT.

Ключевые слова: банковская стратегия, бизнес-процесс, глобализация, конкурентоспособность, иностранный банковский капитал, управление конкурентоспособностью.

Ivanova S., student, Kharkiv academic institute State Higher Education Institution «University of Banking», Kharkiv, Ukraine

Viadrova I., Ph.D in Economics, professor, Kharkiv academic institute State Higher Education Institution «University of Banking», Kharkiv, Ukraine

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF INCREASING COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN BANKS

Introduction. *Modern business conditions and comprehensive economic globalization put the banking institutions at the forefront of the task of achieving and maintaining a high level of competitiveness both on the domestic and on the external financial markets, as banks serve as the main intermediaries in the whole complex of relationships between different economic subjects. To achieve and maintain the competitiveness of banks it is important to create an effective management mechanism, which determines the relevance of the chosen topic.*

Purpose. *The purpose of the work is to summarize the existing theoretical aspects concerning the competitiveness of banks and develop organizational and economic approaches to its enhancement and implementation in banking practice.*

Results. *The article generalizes the notion of competitiveness as an economic category and defines the main approaches of scientists to its interpretation. The role and importance of foreign capital in the banking system and its impact on the competitiveness of banks are considered, and the share of foreign capital in the authorized capital of banks for the period of 2008-2017 is calculated. On the basis of the comparative analysis, the impact on the competitiveness of the largest banking institutions of Ukraine on the performance indicators, such as volumes of assets, liabilities of banks and capital adequacy, was investigated. The possibility of increasing the efficiency of the mechanism of ensuring competitiveness according to the process approach is outlined. By means of the Microsoft Office Visio software system, the Bank's own Banking Business Management business process was built to ensure the bank's viability and its structural analysis according to the IDEF0 standard of the SADT methodology.*

Conclusions. *The relationship between the analysis of the bank's position and the development of its development strategy is important for the understanding and effective management of market participants by their own activities. A schematic representation of the business process of managing the competitiveness allows us to thoroughly examine ways to achieve the best indicators of competitiveness by the bank, which has a positive impact on the development of the economy and its rate. The use of a process-oriented approach to the organization of a bank management system enables: to respond quickly to changes in the environment; provide an optimal mechanism for information exchange between functional units.*

Keywords: *banking strategy, business process, globalization, competitiveness, foreign bank capital, competitiveness management.*

JEL Classification: *G20, G21.*

Постановка проблеми. На сьогодні ринок сегментом фінансового ринку, оскільки банківських послуг є найбільш динамічним кількість суб'єктів і асортимент продуктів

постійно змінюється, а рівень сервісу та технологій удосконалюється. Сучасні умови ведення бізнесу та всеохоплююча економічна глобалізація ставлять перед банківськими установами пріоритетне завдання – досягнути та зберегти високий рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх фінансових ринках, адже банки виступають головними посередниками у всьому комплексі взаємовідносин між різними економічними суб'єктами.

Разом з тим, банки функціонують в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, а також негативного впливу внутрішніх економічних проблем, серед яких недостатній рівень капіталізації, низька якість активів, значний рівень ризику та неякісне корпоративне управління. За таких умов зростає роль зміцнення конкурентної позиції банківських установ. Для досягнення та збереження конкурентоспроможності банків важливим є створення ефективного механізму управління, що і зумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Забезпечення конкурентоспроможності є одним з пріоритетних стратегічних завдань суб'єктів економічних відносин. Цим обумовлюється значний науковий інтерес до вивчення зазначеної проблематики. Низка наукових праць відомих зарубіжних дослідників (Д. Рікардо, М. Портер, А. Маршал, П. Самуельсон) присвячені дослідженню методології конкурентоспроможності. Серед вітчизняних вчених проблеми забезпечення конкурентоспроможності банків розглядали такі вчені, як В. Міщенко, Ю. Заруба, С. Козьменко, Ф. Шпиґа, Л. Балабанова, Л. Качаліна, І. Волошко та інші. Разом із тим, є цілий ряд невирішених питань, у тому числі, запровадження нових методів досягнення конкурентних переваг, зміни стратегії поведінки банківських установ та питання управління конкурентоспроможністю банку.

Формулювання цілей дослідження.

Метою роботи є узагальнення існуючих теоретичних аспектів щодо конкурентоспроможності банків та вироблення організаційно-економічних підходів щодо її підвищення і впровадження в практику банківської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термінологія, що прийнята у вітчизняній літературі, досить неоднозначна. Вона містить елементи поведінкової, структурної та функціональної інтерпретації.

Існує перелік законів та постанов, що регулюють конкуренцію в Україні, головними з яких є: Конституція України (стаття 42) [1], Закон України «Про захист прав споживачів», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [2], Закон України «Про захист економічної конкуренції» [3], Закон України «Про банки і банківську діяльність» (стаття 53) [4] та інші.

Законодавство України чітко визначає конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [3].

Аналіз та дослідження праць вітчизняних та зарубіжних науковців свідчить, що автори розходяться у визначенні економічної категорії «конкурентоспроможність», проте дотримуються однієї позиції стосовно її сутності. Тому виділимо основні підходи науковців до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність» (табл.1).

Можна зробити висновок, що сутність економічної категорії «конкурентоспроможність» полягає у здатності суб'єкта набувати чи володіти якостями та властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання.

Таблиця 1 Підходи науковців до трактування поняття «конкурентоспроможність»

Позиція	Трактування
Через поняття «конкурентна перевага»	«являє собою відносну характеристику, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної послуги, так і за ефективністю виробничої діяльності» [5]
	«володіння властивостями, що надають переваги суб'єкту економічного змагання» [6]
	«властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку» [7]
	«узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання» [8]
Через рівень ефективності діяльності та продуктивності використання ресурсів	«головний критерій ефективності виробництва» [9]
	«узагальнена економічна категорія, яка характеризує проектні, виробничі, розподільчі та споживацькі аспекти результатів економічної діяльності» [10]
	«можливість ефективно управляти власними та залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [11]
	«ґрунтується на підвищенні продуктивності у використанні ресурсів» [12]
	«рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості» [11]
З точки зору вміння адаптуватися до змін навколишнього середовища	«здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до змін навколишнього середовища, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти» [13]
	«здатність до ефективного функціонування на ринку шляхом своєчасної реакції на зміни потреб в даний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами» [14]
Через потенціал вести активну конкурентну боротьбу	«конкурентоспроможність являє собою властивість суб'єкту ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами» [15]
	«успішність функціонування банку в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища» [5]
	«можливість підприємства тривалий час відстоювати власні переважні позиції у галузі завдяки наявності ефективної стратегії, або здатність діяти протягом довготермінового періоду на ринку і отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, підтримки продукції на високому якісному рівні та стимулювання працівників» [9]

Джерело: складено на основі [5-15]

Під конкурентоспроможністю банку слід розуміти можливість здійснення ефективної господарської діяльності, підтримки достатнього рівня ліквідності та досягнення прибутковості в реалізації послуг, а також протистояти ризикам діяльності в умовах конкурентного ринку. Важливо зауважити, що показник конкурентоспроможності визначається за умови аналізу групи організацій, що належать до однієї галузі та є відносним показником. Характерною особливістю сучасного етапу розвитку банківської системи України є вихід на

вітчизняний ринок фінансових послуг провідних банків світу та інших міжнародних фінансових компаній. Серед них виділяються надпотужні національні гравці: Raiffeisen International, BNP Paribas, Citigroup, UniCredit Group. Дана особливість є проявом на теренах України тенденцій глобалізації фінансових ринків, підтвердження потенційних можливостей та досить високої прибутковості банківського бізнесу в Україні [15]. Загальну динаміку росту кількості іноземних банків відображає наступна діаграма (рис. 1).

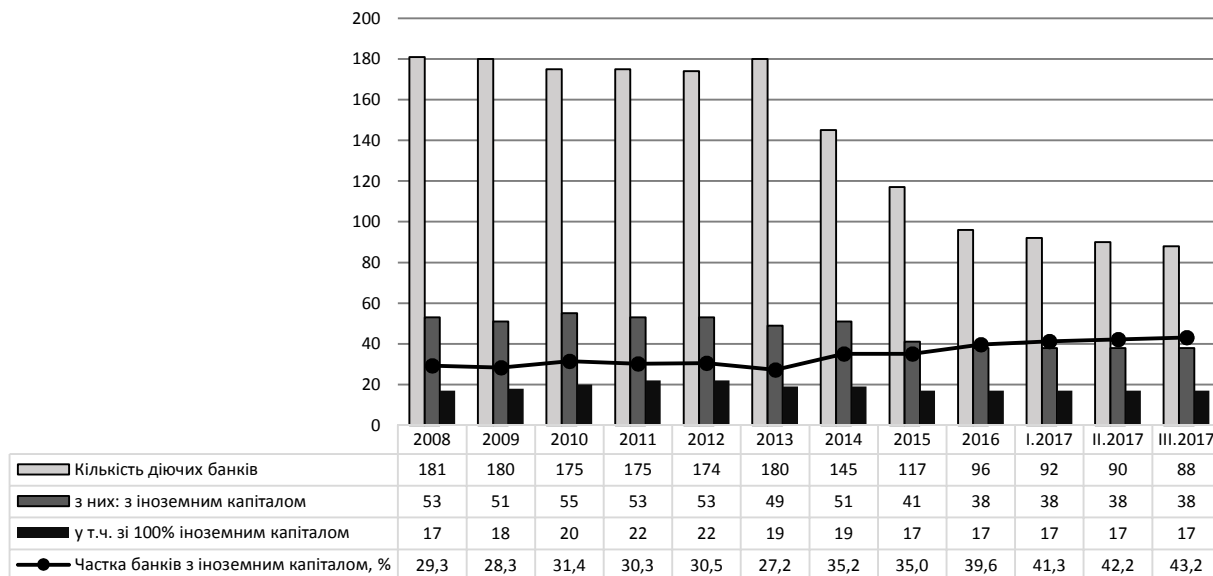


Рисунок 1 – Динаміка участі іноземного капіталу в банківській системі України за 2008-2017 рр.

Джерело: побудовано автором з використанням матеріалів [18]

За період, що аналізується, прослідковується тенденція до збільшення іноземного банківського капіталу у вітчизняній банківській системі. Так, кількість банків з іноземним капіталом хоча і зменшилась в порівнянні з минулими роками, але їх частка до загальної кількості банківських установ зростає до 43,2 відсотків. Варто відмітити, що кількість банків з вітчизняним капіталом стрімко скорочується,

а банки з іноземним капіталом займають незмінні позиції впродовж декількох років. Зазначений факт свідчить про те, що вітчизняні банки втрачають власні конкурентні позиції на ринку банківських послуг.

Частка зарубіжних інвесторів у статутному капіталі вітчизняного банківського сектора за ці роки збільшилась з 35 до 54,7 відсотків (рис. 2).

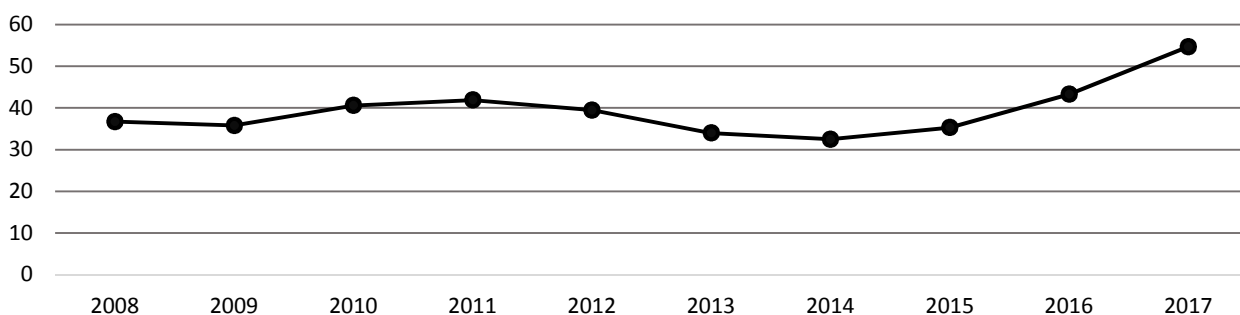


Рисунок 2 – Частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків за 2008-2017 рр.

Джерело: побудовано автором з використанням матеріалів [18]

На підставі викладеного вище можна зробити загальний висновок, що протягом декількох останніх років кількість банківських установ з іноземним капіталом значно збільшилась, що підтверджує зазначені

аспекти розвитку конкуренції в банківському секторі України та появу передумов скорочення кількості фінансових установ. Іноземні інвестиції в банківській системі важливі з точки зору надходжень додаткових

фінансових ресурсів, нових банківських технологій, підтримки належної конкуренції між банками тощо.

Визначимо конкурентоспроможність найбільших 10 банків України за допомогою порівняльного аналізу. При аналізі конкурентного середовища, конкурентоспроможності банків та їх конкурентної позиції доцільно виходити з таких джерел конкурентних сил банку, як

обсяги активів, зобов'язань банків та достатності капіталу (рис. 3).

Перш за все, слід відмітити, що активи топ-10 банків України складають 75% активів банківської системи. Станом на 01.10.2017 року перші 4 позиції за обсягом активів та зобов'язань займають банки з державною часткою. Наступні позиції займають 5 банків іноземних банківських груп та 1 банк з приватним капіталом.

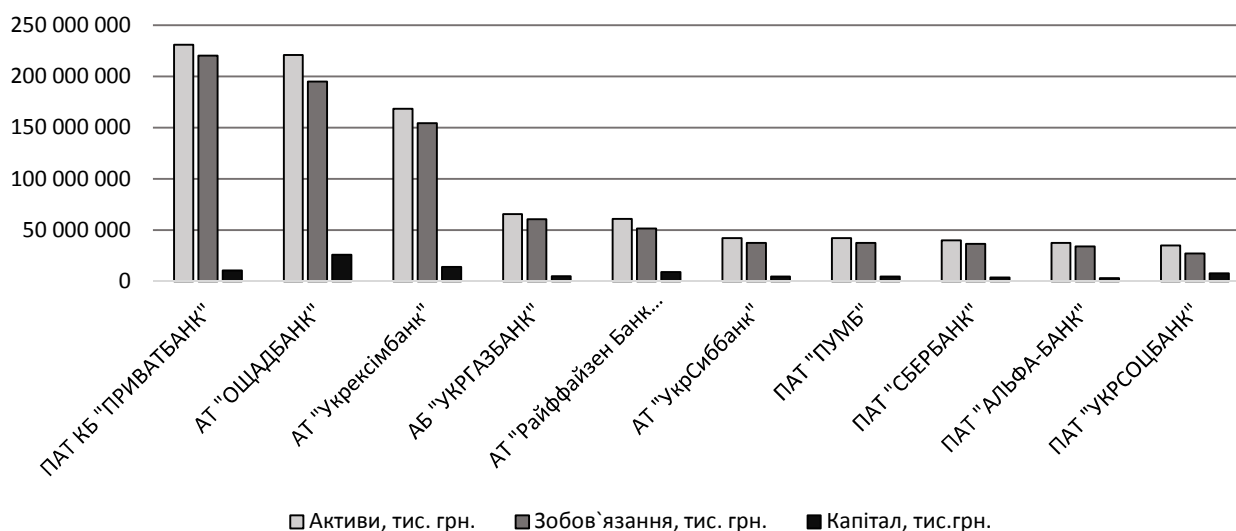


Рисунок 3 – Основні показники діяльності банків України, станом на 01.07.2017 р.

Джерело: побудовано автором з використанням матеріалів [18]

Важливим також є дослідження конкурентної позиції банків за рівнем власного капіталу, адже чим більший обсяг капіталу, тим менші вимоги до його захисної функції. Лідерами серед досліджуваних банків є 3 банки з державною часткою, на 4 та 5 сходинку піднялися банки з іноземним капіталом: АТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «Укрсоцбанк».

Загалом, конкурентна позиція банку відображає стратегічні зусилля по завоюванню конкурентних переваг та водночас визначає відмінність від конкурентів. Формування конкурентних переваг реалізується через постійну адаптацію системи управління банком до змін конкурентного середовища.

Враховуючи те, що конкурентоспроможність банку – це не стан, а безперервний

процес, то для підвищення ефективності механізму її забезпечення пропонуємо формувати його за процесним підходом. З точки зору процесно-орієнтованого підходу комерційний банк – це сукупність бізнес-процесів, що базуються на якісній інформаційно-технологічній підтримці за рахунок комплексного рішення, яке враховує опис бізнес-процесів, актуалізацію та моделювання змін параметрів, розрахунок вартісних показників, бюджетування, формування фінансової звітності, аналізу, прогнозування характеристик та ін. [17].

Як свідчить практика, на сьогоднішній день більшість банків мають слабкий опис бізнес-процесів. Причини такого становища обумовлені наступними фактами: немає чіткого розподілу відповідальності між співробітниками і відділами при виконанні

бізнес-процесів; недосконала бізнес-логіка процесів і невідповідність реальним умовам функціонування банку; дублювання дій, відсутність важливих дій [18].

Нами було побудовано орієнтовний бізнес-процес «Управління конкурентоспроможністю банку» з метою забезпечення життєздатності банку та умов його сталого функціонування за будь-яких змін у його зовнішньому середовищі. Структурний аналіз обраного бізнес-процесу здійснюється за стандартом IDEF0 методології SADT. Відповідно до поставленої задачі було побудовано конструктивну модель 1-го рівня деталізації A0 (рис. 4), яка дозволяє більш детально розкрити предметну область і наочно уявити рух інформації всередині

банку, що дозволить скорегувати й оптимізувати її переміщення.

Основними складовими запропонованого бізнес-процесу управління конкурентоспроможністю є: діагностика умов діяльності банку; вибір стратегічної мети функціонування банку; розробка планів і програм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю банку; створення прогнозної моделі стратегії управління конкурентоспроможністю банку; практична реалізація створених програм управління конкурентоспроможністю; оцінка ефективності конкурентної стратегії банку; висновок щодо досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю банку; рішення щодо впровадження обраної стратегії чи необхідності внесення коректив.

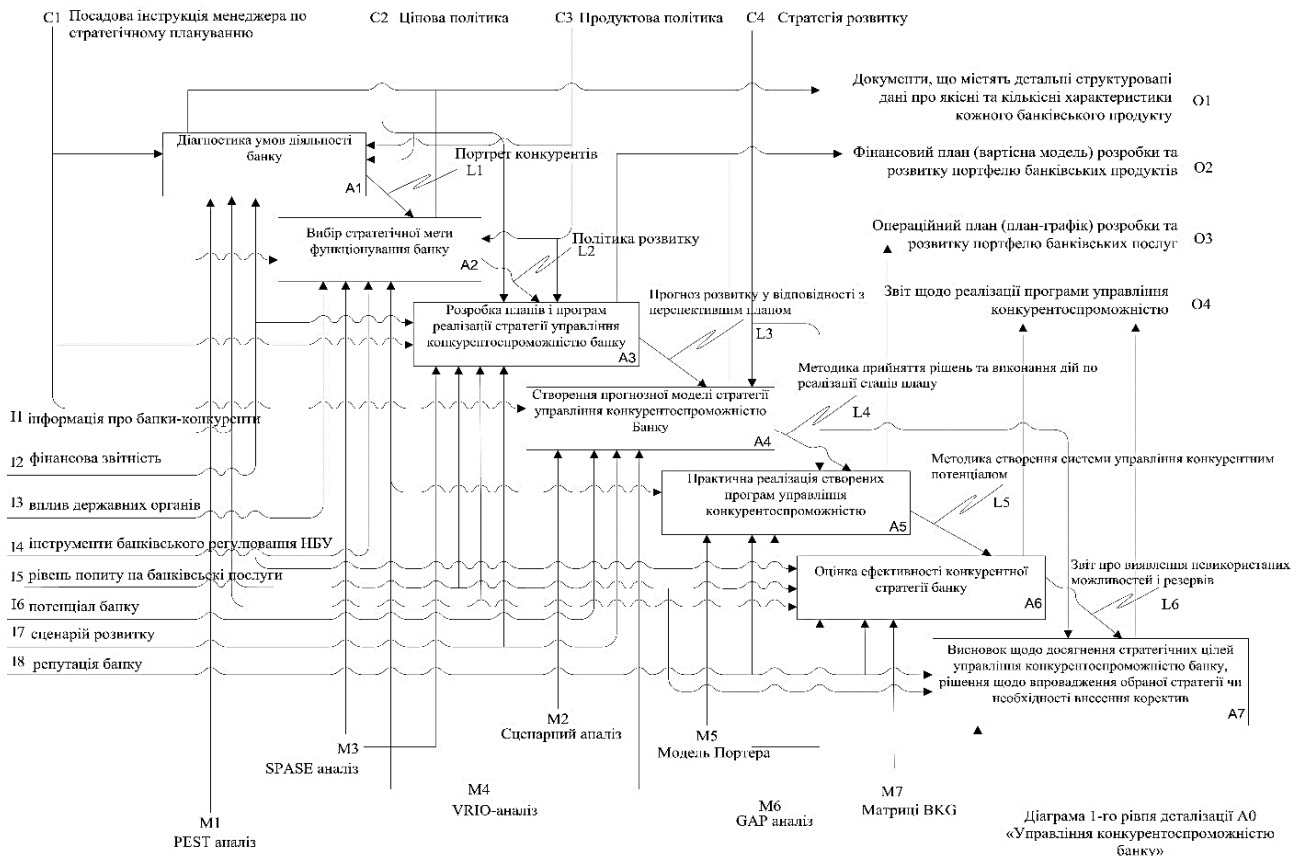


Рисунок 4 – Бізнес-процес «Управління конкурентоспроможністю банку»

Джерело: розроблено авторами

Будь-який бізнес-процес має конкретні й вимірні «входи» (ресурси) і «виходи» (результати). Ресурси – це перелік об’єктів, задіяних у ході виконання бізнес-процесу та

необхідних для отримання кінцевого результату [19]. Структура окресленого бізнес-процесу «Управління конкурентоспроможністю банку» наступна:

– входи: інформація про банки–конкуренти, фінансова звітність, вплив державних органів, інструменти банківського регулювання НБУ, рівень попиту на банківські послуги, потенціал банку, сценарій розвитку, репутація банку;

– управління: посадова інструкція менеджера зі стратегічного планування; цінова політика, продуктова політика, стратегія розвитку. Механізми: PEST аналіз та сценарний аналіз, SPASE аналіз та VRIO–аналіз, модель Портера, GAP аналіз, матриці BKG;

– виходи: документи, що містять детальні структуровані дані про якісні та кількісні характеристики кожного банківського продукту; фінансовий план (вартісна модель) розробки та розвитку портфелю банківських продуктів; операційний план (план–графік) розробки та розвитку портфелю банківських послуг; звіт щодо реалізації програми управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, результати дослідження дають змогу відзначити, що забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банку за умов зростання інтенсивності конкуренції між банками та іншими фінансовими і нефінансовими установами можливе лише за умови розробки відповідної стратегії, створення динамічної системи комплексного управління

конкурентним потенціалом, координуючи відповідним чином тактичні дії банківської установи.

Висновки. Конкуренція є невід’ємною складовою кожного сегменту ринкової економіки, а її загостренню сприяють інтеграційні процеси у світовій економіці. В сучасних умовах перед банками особливо гостро постала необхідність переосмислення своєї стратегії з метою визначення свого місця на ринку і формування портфеля конкурентних фінансових послуг. Отже, розкритий взаємозв’язок аналізу позицій банку на ринку з формуванням стратегії його розвитку має важливе значення для розуміння та ефективного управління учасниками ринку власною діяльністю. Схематичне зображення бізнес–процесу управління конкурентоспроможністю дозволяє більш ґрунтовно вивчити способи досягнення кращих показників конкурентоспроможності банком, що має позитивний вплив на розвиток економіки та її темпи. Використання процесно-орієнтованого підходу до організації системи управління банком дає змогу: швидко реагувати на зміни навколишнього середовища; забезпечити оптимальний механізм обміну інформацією між функціональними підрозділами.

Література:

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>.
2. Про захист від недобросовісної конкуренції : закон України від 07.06.1996 р. № 237/96-ВР [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Про захист економічної конкуренції : закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Про банки і банківську діяльність : закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність банку // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 119-124.
6. Глінський Є. Г. Методичні засади визначення цільового рівня конкурентоспроможності банківських продуктів / Є. Г. Глінський // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 4. – С. 221-228.
7. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – № 1–2.
8. Патрікац Л. Євроінтеграційний курс України: на перехресті досліджень і висновків / Л. Патрікац, М. Бойчук // Вісник НБУ. – 2010. – №8. – С. 3 - 9.
9. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
10. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки / І. Фомін // Вісник Національного банку України. – 2013. – № 4. – С. 8–10.

11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підр. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
12. Тігіпко С. Л. Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні / С. Л. Тігіпко // Банківська справа. – 2005. – №2. – С. 63–70.
13. Акімова І. М. Промышленный маркетинг. – 2-е изд., испр. – К. : Изд-во «Знання», КОО, 2001. – 294 с.
14. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : Дон ГУЭТ им. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
15. Медвідь Т. А. Інноваційна основа розвитку банківського бізнесу / Т. А. Медвідь // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 1. – С. 127.
16. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С. М. Козьменко, І. Ф. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
17. Ізюмцева Н. В. Моделювання та організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів у банківській системі / Н. В. Ізюмцева, А. В. Лічмаровська, Г. В. Мирончик // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – №1 (10). – С. 160-168.
18. Національний банк України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>
19. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку / М. Кравченко // Вісник Національного банку України. – 2015. – № 3. – С. 47-53.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), “The Constitutional Ukraine”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 01 December 2017).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996) “On protection from unfair competition”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 01 December 2017).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), “On the protection of economic competition”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 01 December 2017).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), “On banks and banking activities”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 01 December 2017).
5. Zaruba Yu.O. (2011), “Competitiveness of a commercial bank”, *Finansy Ukrainy*, vol.2, pp. 119-124.
6. Hlinskyi, Ye.H. (2012), “Methodological principles for determining the target level of competitiveness of banking products”, *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, vol.4, pp. 221-228.
7. Kozak, N. (2000), “Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of the company”, vol. 1-2.
8. Patrikats, L. and Boichuk, M. (2010), “Eurointegration course of Ukraine: at the crossroads of research and conclusions”, vol. 8, pp. 3-9.
9. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnaia konkurentsia* [International competition], *Mezhdunarodnie otnosheniya*, Moscow, Russia.
10. Fomin, I. (2013), “Bank Competitive Position: Definition Determinants and Evaluation Methodology”, *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, vol. 4, pp. 8-14.
11. Shershnova, Z.Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], 2nd ed., KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Tihpko, S. L. (2005), “Competitive banking system: opportunities to achieve and secure in Ukraine”, *Bankivska sprava*, vol. 2, pp. 63-70.
13. Akymova, Y. M. (2001), *Promishlennii marketynh* [Industrial marketing], 2nd ed., Znannia, Kyiv, Ukraine.
14. Balabanova, L. V. and Kryvenko, A. V. (2004), *Upravlenye konkurentosposobnostiu predpriaty na osnove marketynha* [Management of competitiveness of enterprises on the basis of marketing], Donetsk, Ukraine.
15. Medvid, T. A. (2007), “Innovative basis of banking business development”, *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika*, vol. 1, p. 127.
16. Kozmenko, S. M. Shpyh, I. F. and Voloshko, I. V. (2003), *Stratehichnyi menedzhment banku* [Strategic management of the bank], *Universytetska knyha*, Sumy, Ukraine.
17. Iziumtseva, N. V. Lichnarovska, A. V. and Myronchuk, H. V. (2011), “Modeling and organization of reengineering of business processes in the banking system”, *Visnyk universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy*, vol. 1(10), pp. 160-168.
18. The national Bank of Ukraine, available at: <http://www.bank.gov.ua> (Accessed 01 December 2017).
19. Kravchenko, M. (2015), “The mechanism of optimization of business processes of the bank”, *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, vol. 3, pp. 47-53.

