

УДК 336.71;009.12

*Анна Брайковська к.е.н.  
(доц. кафедри менеджменту, Державний економіко-технологічний  
університет транспорту)*

*Марина Полевяненко  
(студентка гр. 1-МОіА маг., Державний економіко-технологічний  
університету транспорту)*

### **НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ**

*Загострення конкурентної боротьби на ринку банківських послуг об-  
ґрунтовує актуальність питання забезпечення конкурентоспроможності  
банку через встановлення довгострокових, вигідних та лояльних вза-  
ємовідносин між банком та клієнтом. В умовах економічної кризи гос-  
трої актуальності набуває гнучкість банку, сервіс та чітке розуміння  
потреб споживача для результативної сегментації та відповідної то-  
варної та цінової політики.*

*У статті розглянуто основні напрями забезпечення конкуренто-  
спроможності банку. Систематизовано фактори конкурентоспромож-  
ності банку, обґрунтовано актуальність впровадження концепції мар-  
кетингу відносин для сучасного ринку фінансових послуг. Серед актуаль-  
них інструментів зазначеної концепції зокрема є: оцінка сприйнятої яко-  
сті послуги SERVQUAL, застосування системи обробки скарг (SRS) в  
роботі банку та система управління відносинами з клієнтом CRM.*

*Маркетинг відносин передбачає: впровадження CRM-технологій у ба-  
нківській сфері; вивчення організації VIP-банкінгу як нового напрямку бан-  
ківської діяльності, пов'язаного з виокремленням категорії елітних спо-  
живачів банку та наданням їм персонального обслуговування; пошук  
ефективних механізмів аналізу маркетингової інформації про клієнтів  
банківської установи та розробка методик оцінки й аналізу клієнтської  
бази банку.*

*Ключові слова:* конкурентоспроможність банку, конкурентна перевага,  
маркетинг відносин, ринок фінансових послуг, управління конкурентоспро-  
можністю, CRM.

© Брайковська А.М., Полевяненко М.І., 2015

*Анна Брайковская к.э.н. (доц. кафедры менеджмента, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Марина Полевыяненко (студентка гр. 1-МОИА маг., Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

## **НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

*Обострение конкурентной борьбы на рынке банковских услуг обуславливает актуальность вопроса обеспечения конкурентоспособности банка через установление долгосрочных, выгодных и лояльных взаимоотношений между банком и клиентом. В условиях экономического кризиса острую актуальность приобретает гибкость банка, сервис и четкое понимание потребностей потребителя для результативной сегментации и соответствующей товарной и ценовой политики.*

*В статье рассмотрены подходы к обеспечению конкурентоспособности банка. Систематизированы факторы конкурентоспособности банка, обоснована актуальность внедрения концепции маркетинга отношений для игроков высококонкурентного рынка финансовых услуг. Среди актуальных инструментов указанной концепции в частности: оценка воспринимаемого качества услуг (SERVQUAL), использование системы обработки жалоб (SRS) и система управления отношениями с клиентом (CRM).*

*Маркетинг отношений предусматривает: внедрение CRM-технологий в банковской сфере; изучение организации VIP-банкинга как нового направления банковской деятельности, связанного с появлением категории элитных потребителей банка и предоставлением им персонального обслуживания; поиск эффективных механизмов анализа маркетинговой информации о клиентах банковского учреждения и разработка методик оценки и анализа клиентской базы банка.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность банка, конкурентное преимущество, маркетинг отношений, управления конкурентоспособностью.*

*Anna Braykovska Ph.D.*

*(Docent Chair of Management, State Economy and Technology University of Transport)*

*Marina Polevyanenko, student gr. 1 MOiA mag., State Economy and Technology University of Transport*

## **DIRECTIONS ENSURE THE COMPETITIVENESS OF BANKS IN THE MARKET BANKING SERVICES**

*Increased competition in the banking market determines the relevance of the issue to ensure the competitiveness of the bank through the establishment of long-term, profitable*

*and loyal relationships between the bank and the client. The economic crisis causes urgency of acquiring the bank flexibility, service and a clear understanding of customer needs for effective segmentation and corresponding product and pricing policy.*

*The article discusses approaches to ensuring the competitiveness of the bank. Factors of Bank's competitiveness are systematized. The relevance of introducing the concept of relationship marketing for the players of highly competitive market for financial services is justified. Among the current instruments of this concept the authors point out in particular: assessment of the perceived service quality (SERVQUAL), use of the system for handling complaints (SRS) and the system of customer relationship management (CRM).*

*Relationship marketing involves: the introduction of CRM-technologies in the banking sector; study and organization of VIP-banking as a new direction of banking activity related to the emergence of premium category of customers and providing them with personalized service; the search for effective mechanisms for analysis of marketing information about customers of the banking institutions and the development of techniques for evaluation and analysis of the customer base of the bank.*

*Keywords: competitiveness bank competitive advantage, relationship marketing, management competitiveness.*

**Постановка проблеми.** Комерційні банки виступають основними носіями пропозиції на ринку банківських послуг поряд з установами та інститутами парабанківської системи. За даними Національного банку України, протягом останніх 5 років кількість зареєстрованих банків поступово зростала, а кількість банків, виключених з державного реєстру поступово зменшувалася, що і привело в результаті до збільшення чисельності банків в Україні у минулому році.

Станом на 1 січня 2014 року в Україні налічувалося 169 комерційних банків із них шість основних контролюють більшу частину фінансового ринку.

В умовах зростаючої конкуренції гострої актуальності набуває необхідність реорганізації структур, розробки гнучких ринкових стратегій, проведення сегментації ринку банківських послуг, розвитку нових його сегментів, послуг та методів обслуговування. На початок жовтня 2014 року, за даними Міністерства фінансів України, кількість банківських точок продажів в Україні склала 19,5 тис. Регіональна концентрація банків зосереджена у м. Києві 64,7% банків від їх загальної кількості, а у Дніпропетровській, Донецькій, Харківській та Одеська областях – 22,7%. Крім того, 91% банків-юридичних осіб зареєстровані у 6 регіонах України – м. Київ, Дніпропетровська, Донецька, Одеська, Харківська та Львівська області, в той час як в 12 регіонах з 27 взагалі відсутні регіональні банки. Така концентрація пояснюється насамперед тим, що зазначені регіони мають досить високий інвестиційний рейтинг. В той же час решта інших регіонів забезпечують населення банківськими послугами через мережу філій та відділень.

За такої великої кількості гравців на ринку банки змушені конкурувати за збереження своїх позицій та споживачів. Тому актуальним є питання забезпечення конкурентоспроможності банку для зміцнення своїх позицій на фінансовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням конкурентоспроможності банків займалися багато науковців кожен з яких по-різному досліджував дане питання. Так, наприклад, Медведєв М.В. виокремлює три основні підходи до розгляду сутності економічної категорії «конкурентоспроможність» – на рівні країни або на рівні національної економіки, на рівні суб'єкта господарювання (підприєм-

ства, банку) або ж через здатність виробляти конкурентоспроможні послуги [2]. У своїй роботі О. В. Мірошниченко зобразив модель оцінки конкурентоспроможності банку та спільно з І.В.Сало розглядали систему управління конкурентоспроможності з точки зору процесного й системного підходів [3;4]. Шкуринська Т.В. при дослідженні даного питання виявила, що конкурентоспроможність банку залежить від «конкурентної позиції», тобто від місця, яке банк займає серед конкурентів [5].

Ф. І. Шпиг вважає, що конкурентоспроможність банку можна оцінити по так званому «універсальному» критерію, який повинен містити в собі різноманітні показники: як абсолютні, так і відносні; як динамічні, так і статичні; як об'єктивні, так і суб'єктивні [6].

У даних публікаціях розглянуто питання конкурентоспроможності банків з різних позицій. Але для покращення позицій банку на фінансовому ринку варто врахувати концепцію маркетингу відносин. Наразі питання забезпечення конкурентоспроможності банків шляхом налагодження довготривалих відносин з клієнтами розкрито не достатньо.

**Метою статті** є визначення актуальних підходів до впровадження концепції маркетингу відносин у діяльність банку задля забезпечення його конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ткачук В.В. визначає ринок банківських продуктів і послуг як «специфічну сферу економічних відносин, функцією яких є балансування попиту і пропозиції на банківські продукти»[8].

На сучасному банківському ринку відбувається взаємодія трьох його основних учасників (суб'єктів) – продавця (банківської установи), покупця (клієнта) та регулятора в особі Центрального банку. В умовах ринкової економіки для успішної роботи його суб'єктів особливого значення відіграють глибокі знання ринку і здатність вміло застосовувати інструменти впливу на ситуацію, яка складається у ньому.

Ринок банківських послуг є однією із важливих і невід'ємних складових сучасної ринкової економіки, це специфічна сфера економічних відносин, функцією яких є балансування попиту і пропозиції на банківські продукти.

З точки зору продуктової структури ринок банківських послуг являє собою сукупність пропонованих для продажу банківських послуг. Це обумовлює виділення у його структурі певних сегментів, що відповідають окремим групам банківських продуктів;

- 1) ринок кредитних послуг;
- 2) ринок інвестиційних послуг;
- 3) ринок розрахунково-касових послуг;
- 4) ринок депозитних послуг та інших.

Клієнти банку є основою його розвитку і процвітання. В зв'язку з цим учасників економічних відносин можна класифікувати за ознакою постійних відносин з банком. Їх можна поділити на:

постійні клієнти – це група клієнтів, яка характеризується наявністю банківського рахунку й довгострокових взаємовідносин з банком. Як правило, клієнти зорієнтовані на одержання всіх послуг тільки в одному банку;

випадкові (разових, імпульсних) клієнти. Випадкові клієнти не зацікавлені в довгострокових відносинах з конкретним банком. Вони готові скористатися його послугами з метою короткострокової (разової) вигоди чи в результаті непередбачених випадків;

нові (потенційних клієнтів) – це потенціал росту і розвитку банку. Намір потенційних клієнтів одержувати користь від діяльності банку, може виявлятися як в

явній, так і прихованій (латентній) формі. Явна форма виражається в тому, що клієнт усвідомивши необхідність задоволення своїх потреб, сам проявляє ініціативу в пошуку необхідної йому послуги. Латентна форма виражається в тому, що банк формує у потенційного клієнта поняття про необхідність задоволення його потреб з допомогою саме банківських послуг. Перехід потенційних клієнтів в постійних дозволяє, по-перше, підвищити рівень доходів банку, а по-друге, диверсифікувати його діяльність.

Тому для кожного банку є актуальним привернення нових клієнтів та збереження уже існуючих. Споживач – фізична особа, яка купує, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю. У розпорядженні споживача є два основних підходи до оцінки якості послуги. Перший можна визначити як жорстко регламентований стандарт якості на ті послуги, для яких встановлено об'єктивну якість. Другий підхід розглядає якість, яка ґрунтується на суб'єктивному сприйнятті споживача. Ступінь задоволення буде, у свою чергу, залежати від того, як споживач сформував свої очікування щодо технічної складності, вартості послуги, термінів і альтернативності вибору, наслідків відмови від придбання, ступеня ризику, новизни послуги, а також індивідуального досвіду споживача. Істотна особливість – віра споживача в те, що пропозиція послуги задовольнить його потреби та очікування, іншими словами, якість послуги або якісне обслуговування зв'язується споживачем з цінністю, яку він їм приписує.

Однак за великої кількості гравців на ринку банки змушені конкурувати за збереження своїх позицій та споживачів. Оскільки кількість банківських точок зростає, а переважна кількість банків зосереджена у м.Києві (рис. 1). Тому актуальним є питання забезпечення конкурентоспроможності банку для зміцнення своїх позицій на фінансовому ринку.

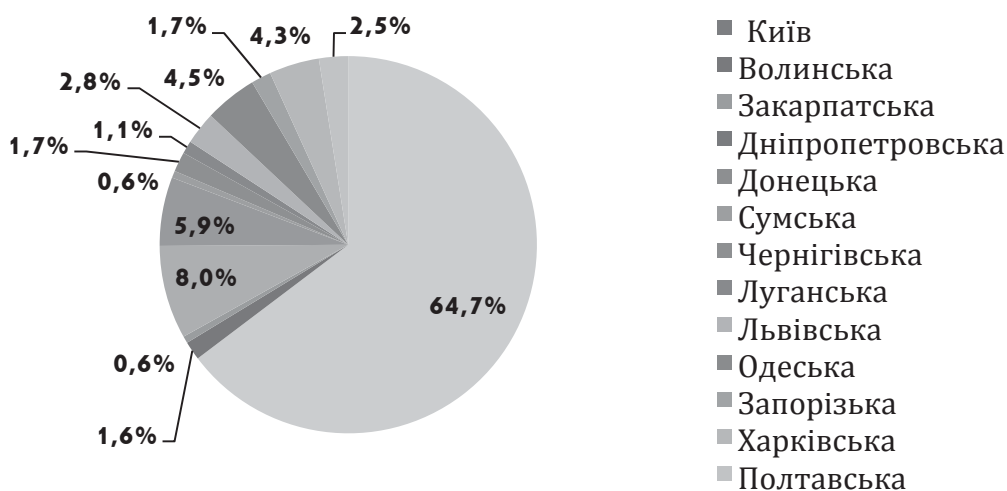


Рис. 1. Регіональна концентрація банків

Джерело: власна розробка на основі [9]



Конкурентоспроможність банку – це його можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. При цьому створення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальнюючим показником стійкості банку, його здатності ефективно використовувати свій фінансовий, науково-технічний і кадровий потенціали. Серед основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність банку, можна виділити:

1) *зовнішні по відношенню до банку:*

- фактори прямого впливу: рівень конкурентоспроможності банківської системи та інтенсивність конкуренції;

- фактори непрямого впливу: рівень конкурентоспроможності країни;

2) *внутрішні по відношенню до банку:*

- якість стратегічного управління (визначення стратегії розвитку банку та шляхів її досягнення);

- якість організаційного забезпечення (ефективність організаційної, фінансової, регіональної структури та мережі дочірніх банків, кореспондентської мережі);

- якість управління персоналом (система управління персоналом, корпоративна культура, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення умов праці, життя працівників банку, наявність матриці розподілу відповідальності, наявність моделі компетенції і повноважень);

- якість технологічного забезпечення (наявні техніки і технології, наявність моделей, матриці моделей бізнес-процесів, моделі оточення бізнес процесів, технологічних карток);

- якість інформаційного забезпечення (наявність моделі бібліотеки документів, інформаційних систем та баз даних);

- якість маркетингової політики банку (організаційно-технічний рівень управління виробництвом і збутом банківських продуктів; ефективність цінової політики банку; ефективність управління клієнтською базою банку; удосконалення банківських технологій);

- якість управління формуванням та використанням ресурсів банку, у тому числі таке формування пасивів та розподіл активів, який би забезпечував достатній ступінь надійності, достатній ступінь ліквідності, достатній рівень рентабельності.

Можна виділити три основних напрями забезпечення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку. Перший полягає в опануванні банком певного сегмента ринку і розвитку послуг, орієнтованих на своїх клієнтів. Другий полягає в підвищенні якості послуг та створенні у клієнта відчуття унікальності даної послуги (за рахунок підтримання репутації на високому рівні). В основі третього підходу лежить цінова політика банку. Варто зазначити, що серед важливих факторів є психологічний чинник довіри населення. Він має дві складові: довіра населення до національних грошей – гривні та довіра до банків. Підвищення довіри до банків – це актуальне завдання загальнодержавної ваги.

Проте, який би напрям забезпечення конкурентоспроможності не обрав менеджмент банку, комплекс маркетингу для ринку послуг розширюється за рахунок додаткових складових:

- людей (англ. *people*) – усіх осіб, які безпосередньо або опосередковано причетні до споживання послуг: споживачів, працівників відповідної компанії, керівництво компанії тощо;

– процеси (англ. *process*) – процедури та процеси, які визначають споживання послуг (англ. *customer management processes*);

– фізичну наявність (англ. *physical evidence*) – визначає здатність надати послугу, а також визначає середовище, у якому послуга надається.

В економічній літературі сутність категорії «конкурентоспроможність» часто розглядається через такі категорії, як «конкурентна перевага», «конкурентний статус», «конкурентна позиція» та «конкурентний потенціал». Але це не зовсім точно, оскільки варто розуміти, що процесі вивчення та оцінки конкурентоспроможності банку, необхідним є не лише розуміння сутності та природи даного поняття, але й обов'язкове вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність.

Досягнення конкурентоспроможності зумовлюється і характером обраної банком функціональної стратегії. Вона може бути активною (що свідчить про наміри подальшого посилення досягнутої конкурентоспроможності) або пасивною (тобто пов'язаною з прагненням підтримати досягнутий рівень конкурентоспроможності).

Володіти інформацією про особливості стратегії банку дуже важливо для конкурентів. Адже банк із відносно невисоким рівнем конкурентоспроможності, проте з активними ринковими амбіціями (до того ж підкріпленими відповідними потенційними можливостями) може виявитися більш небезпечним конкурентом, ніж банк із вищим рівнем конкурентоспроможності, який, однак, прагне лише зберігати завоювані конкурентні позиції.

Згідно з дослідженням українського ринку банківських послуг, репутація банку є головним критерієм при виборі банку, важливим для всіх сегментів ринку.

Н.В. Данильченко у своїй роботі звертає увагу при виборі банку на його надійність. Результати дослідження Окан Велі Сафаклі допомогли виявити, що важливою змінною при виборі клієнтом банку є довіра до керівного персоналу. Тому перш ніж продавати ту чи іншу банківську послугу (товар) варто впевнитися в тому, що він буде конкурентоспроможний на ринку.

Крім цього важливим є сприйняття споживачем якості послуги. Для цього була розроблена методика оцінки якості SERVQUAL, яка успішно може застосовуватись і у банківській справі. Методика ґрунтується на порівнянні фактичної якості наданої послуги з очікуваннями споживача стосовно послуги. Коли очікування перевищують сприйнятий рівень обслуговування, клієнти відчувають незадоволеність і оцінюють обслуговування як неякісне. Коли якість послуги перевершує очікування, обслуговування сприймається як дуже хороше, клієнт задоволений. В умовах зростаючої конкуренції банки України зможуть вижити, лише постійно дбаючи про поліпшення якості задоволення споживацьких потреб для усіх груп клієнтів. Адже їх лояльність є запорукою дохідності, збільшенні ринкової частки, масштабів діяльності конкретного банку. Тому банкам важливо окрім підвищення якості обслуговування клієнтів мати низку конкурентних переваг – ознак, які забезпечують відмінність від інших банків. До конкурентних переваг банку сьогодні можна віднести такі: позитивний імідж та ділова репутація; стійка клієнтура; високий професіоналізм персоналу; ефективна рекламна та маркетингова діяльність тощо.

На сьогодні більшість банків у своїй діяльності застосовують систему обробки скарг (SRS). Аналіз інформації на основі SRS дозволяє визначити подальшу поведінку клієнтів та визначати мотиви прийняття рішення щодо вибору банку чи банківської послуги. Проте реактивний менеджмент щодо виявлення наявних проблем затруднює побудову моделі ідеальних відносин з клієнтом. Перехід на рівень проактивного менеджменту вимагає від банку побудови надійної маркетингової інфор-

маційної системи, комунікації з клієнтом є пріоритетними на всіх етапах процесу прийняття рішення про покупку послуги

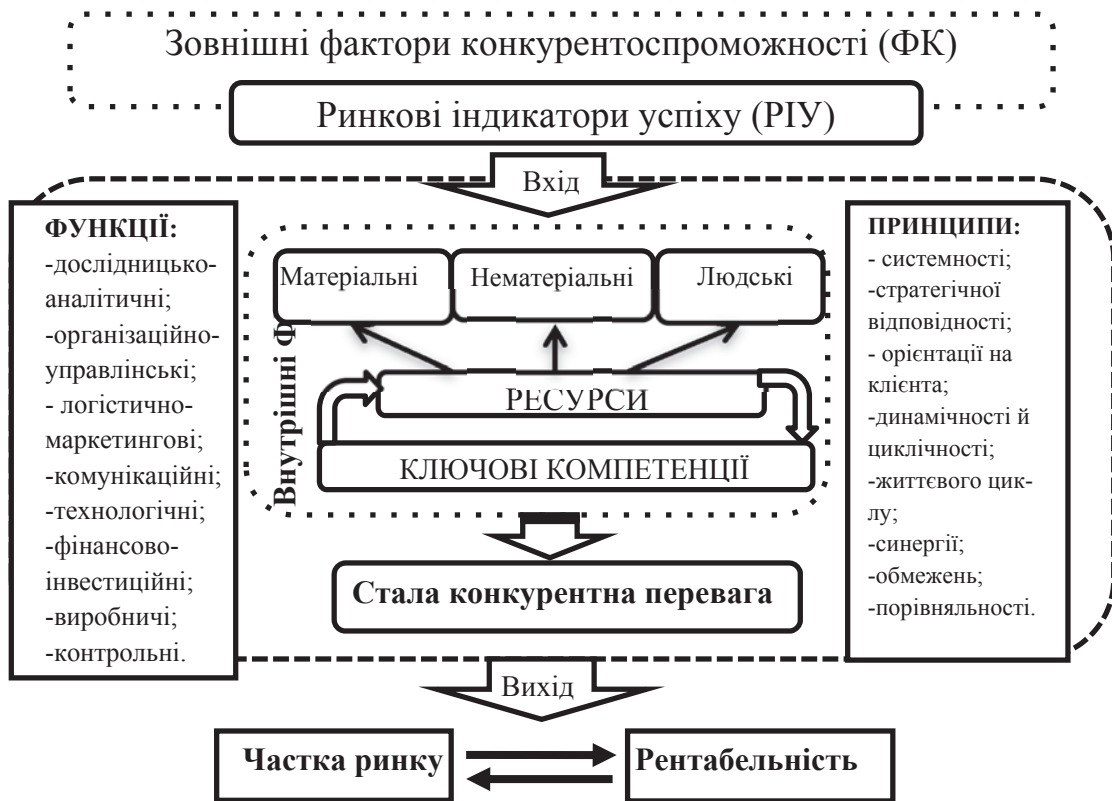


Рис. 2. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства  
Джерело: [10]

В умовах загострення конкуренції на ринку банківських послуг безперечну перевагу над своїми конкурентами мають ті банки, які пропонують клієнтам широкий асортимент послуг. Серед основних банківських послуг всіх банків можна виділити такі: прийом депозитних вкладів, надання позичкових коштів, здійснення грошових розрахунків і платежів, випуск кредитних і платіжних карток, надання економічної та фінансової консультації.

Зазначене обґрунтовує актуальність однієї із сучасних тенденцій розвитку банківського маркетингу – управління відносинами з клієнтами, спрямоване на якомога повному задоволенні потреб споживачів у банківських продуктах. Маркетинг відносин передбачає встановлення довгострокових, вигідних та лояльних взаємовідносин між клієнтами та банком.

Маркетинг відносин – це сучасний підхід в організації роботи банку з клієнтами, суть якого полягає в якнайповнішому задоволенні їх потреб у банківському обслуговуванні, встановленні та підтриманні довготривалих, партнерських і взаємовигідних відносин між банком і споживачами та у спрямованості установи не на продаж банківських продуктів, а на утримання існуючих лояльних клієнтів. Головна



ідея вказаної концепції полягає у тому, що «об'єктом управління маркетингом стає не сукупне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем й іншими учасниками.

Маркетинг відносин передбачає: впровадження CRM-технологій у банківській сфері; вивчення організації VIP-банкінгу як нового напрямку банківської діяльності, пов'язаного з виокремленням категорії елітних споживачів банку та наданням їм персонального обслуговування; пошук ефективних механізмів аналізу маркетингової інформації про клієнтів банківської установи та розробку методик оцінки й аналізу клієнтської бази банку.

Система управління відносинами з клієнтами (CRM) – модель взаємодії, в центрі якої постає клієнт, а основним напрямом діяльності банку стають заходи щодо підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів.

Впровадження CRM – технології дозволяє отримати низку переваг для банку, що у сукупності забезпечують підґрунтя для забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- управління маркетингом поліпшується за рахунок використання системи планування, розробки, управління і реалізації маркетингових кампаній, розширення каналів маркетингу за рахунок використання мережі Internet;

- підвищення точності прогнозування продажу та зростання ймовірності здійснення операцій призводить до підвищення продуктивності співробітників, зниження витрат та збільшення прибутків, зниження плинності кадрів.

CRM – система дозволяє вирішити чотири основні завдання для досягнення ефективної роботи з клієнтами і максимізації прибутку:

- Ідентифікація клієнта. Забезпечення наявності повної інформації про клієнта і уявлення про нього, засновані на даних підрозділу маркетингу, події та історії взаємин;

- Диференціація клієнтів. «Виділення» клієнтів відповідно до індивідуальних запитів, уподобаннями та вимогами. Можливість сегментації всієї клієнтської бази на окремі групи з урахуванням індивідуальних характеристик та потреб є основою для проведення подальшого аналізу клієнтів, розробки нових продуктів і послуг, формування детальної кредитної історії в цілому;

- Взаємодія з клієнтом. Сталість в перервах. З позицій CRM важлива довгострокова вигода від співпраці з клієнтом. Завдання CRM - відстежувати вподобання і потреби клієнта, залучити й утримати ("create and keep a customer") найбільш вигідних клієнтів. Для банку важливо не тільки залучати нових прибуткових клієнтів, утримувати існуючих, але так само позбавлятися від збиткових і несумлінних клієнтів. Виділення сегментів таких груп клієнтів є для банків ґрунтом для проведення відповідного аналізу та збільшення прибутковості в цілому. До цих пір досить складно передбачити і запобігти відходу клієнта, який виникає під впливом ряду як якісних так і кількісних факторів. Чому деякі клієнти йдуть? Чому інші залишаються? Яка їхня цінність? Яким чином можна змінити їхню думку?;

- Персоналізація клієнта. Процес, при якому кожен з клієнтів оцінюється як унікальна одиниця і обслуговується відповідно до цього постулату. Збільшення прибутковості від роботи з клієнтами вимагає формування моделей і стратегій сучасного пропозиції правильних продуктів і послуг, додаткових і перехресних продажів через різні засоби комунікації з клієнтами.

**Висновки і пропозиції.** Отже, сучасний ринок фінансових послуг досить насичений великою кількістю банків, що спричиняє гостру конкуренцію на ньому. Такий стан ринку обумовлює необхідність постійного аналізу потреб та вимог споживачів, аналіз власних можливостей та переваг і розробку програм для забезпечення

стійкої конкурентної позиції на ринку. Підвищення конкурентоспроможності банку може здійснюватися за рахунок розвитку філіальної мережі банків, впровадження системи інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу, застосування новітніх технологій та розробки нових продуктів і послуг, що якнайкраще можуть задовольнити послуги споживачів. Конкурентоспроможність банків на ринках окремих послуг залежить від їх якості та сервісного рівня обслуговування клієнтів, а головними критеріями якості послуг банку мають бути: економічна вигідність, гарантованість здійснення та повнота виконання, дотримання банківської таємниці. Саме тому для забезпечення досягнення цих параметрів у банках повинен відбуватися постійний моніторинг поведінки і потреб клієнтів. Для цього впроваджується система обробки скарг, що дає змогу проаналізувати і відкорегувати конкретні процеси в обслуговуванні клієнтів. В умовах посилення конкуренції на ринку фінансових послуг гострої актуальності набуває застосування банком концепції маркетингу відносин, одним із інструментів якого є впровадження CRM-системи. Впровадження CRM-системи дає змогу забезпечити конкурентоспроможність банку, оскільки дозволяє покращувати рівень обслуговування шляхом збереження історії взаємодії з клієнтами та персонального підходу до кожного споживача послуги.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / Драган О.І // Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАККіМ, 2006. – 160 с. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2659/3/25.pdf>.
2. Медведєв М. В. Сутність конкурентоспроможності банку [Електронний ресурс] / М. В. Медведєв // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 38-39. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz\\_2013\\_12\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_12_18.pdf).
3. Мірошниченко О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку [Електронний ресурс] / О. В. Мірошниченко // Економіка Крима. – 2009. – № 28. – С. 42–47. – Режим доступу: [http://science.crimea.edu/zapiski/djvu\\_econom/2009/econ\\_28\\_2009/miroshnichenko.pdf](http://science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2009/econ_28_2009/miroshnichenko.pdf).
4. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку [Електронний ресурс] / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 279-285. – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8459/1/Stattya.pdf>.
5. Шкуринська Т. В. Економічна сутність конкурентоспроможності банку [Електронний ресурс] / Т. В. Шкуринська // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 55-56. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz\\_2013\\_13\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_13_24.pdf).
6. Шпиг Ф.І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки [Електронний ресурс] / Ф.І. Шпиг // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2009. – №16. – С. 176-181. – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/837/1/16.4.pdf>.
7. Веселий І.О. Проблеми оцінки якості банківських послуг [Електронний ресурс] / І.О.Веселий // Регіональна банківська конкуренція: проблеми дефініції і оцінювання. – 2010. – № 12. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2012/Economics/15\\_98507.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2012/Economics/15_98507.doc.htm).
8. Ткачук В.О. Маркетинг в банку: [Підручник]. – Тернопіль: Синтез-Поліграф, 2006. – 225 с.
9. Основні показники діяльності банків України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798).
10. Брайковська А.М. Забезпечення конкурентоспроможності операторських компаній на ринку залізнично-морських вантажних перевезень: дисертація на здобуття наук. ступеня кандидата ек. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»/ А.М. Брайковська. – Дніпропетровськ, 2013. – 252 с.

REFERENCES

1. *Dragan A.I.* Managing competitiveness of enterprises: theoretical aspects [electronic resource] / AI Dragan // competitiveness of enterprises Management: theoretical aspects. Monograph. – K. : DAKKKiM, His 2006. – 160 p. – Access: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2659/3/25.pdf>.
2. *Medvedev M.V.* The essence of competitiveness bank [electronic resource] / MV Medvedev // Development Management. – 2013. – № 12. – P. 38-39. - Mode Access: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz\\_2013\\_12\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_12_18.pdf)
3. *A. Miroshnichenko A.* Methods for assessing the competitiveness of the bank [electronic resource] / A. Miroshnichenko // Economy Crimea. - 2009. - № 28. - P. 42-47. - Access: [http://science.crimea.edu/zapiski/djvu\\_econom/2009/econ\\_28\\_2009/miroshnichenko.pdf](http://science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2009/econ_28_2009/miroshnichenko.pdf)
4. *Salo I.V.* Management System competitiveness bank [Web] / IV Salo, A. Miroshnichenko // Actual problems of economy. – 2012. – № 5. – S. 279-285. – Access: <http://dSPACE.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8459/1/Stattya.pdf>
5. *Shkurinskaya T.* Economic essence of competitiveness bank [Web] / T.V. Shkurinskaya //Development Management. – 2013. – № 13. – P. 55-56. – Access: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz\\_2013\\_13\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_13_24.pdf)
6. *Shpig F.I.* Bank Competitiveness: Factors and Evaluation Criteria [Web] / FI Lard // Problems and prospects of the banking system of Ukraine. – 2009. – №16. – P. 176-181. – Access: <http://dSPACE.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/837/1/16.4.pdf>.
7. *Vesely I.O.* The problems of assessing the quality of banking services [Web] / I.O.Vesely // Regional banking competition: problem definition and assessment. – 2010. – № 12. – Access: [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2012/Economics/15\\_98507.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2012/Economics/15_98507.doc.htm).
8. *Tkachuk V.A.* Marketing Bank [Tutorial] -Ternopil: The synthesis Polygraph, 2006.– 225 p.
9. Basic performance of banks in Ukraine // [Web. – Access: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798).
10. *Braykovska A.M.* Ensuring competitiveness operator companies in the rail and marine transportation: Thesis for Science. degree candidate eq. sciences specials. 08.00.04 «Economics and management of enterprises (by economic activity)» / A.M. Braykovska. – Kiev, 2013. – 252 p.