Зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності комерційного банку в сучасних умовах

Шаповал В. Ю., Гнатенко О. А.,
Національний університет харчових технологій
Київ, Україна

Анотація. У статті розглянуто сутність конкурентоспроможності банку та її важливість в сучасних умовах ведення бізнесу. Крім того розглянуті підходи щодо управління конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність банку є узагальнюючим показником фінансової стійкості й стабільності банківської установи та її здатності забезпечити собі лідируючі позиції в умовах високої конкуренції. Також приділено увагу розгляду зарубіжного досвіду комерційних банків щодо підвищення конкурентоспроможності. Метою нашого дослідження є систематизація підходів до визначення сутності понять конкурентоспроможність комерційного банку, управління конкурентоспроможністю комерційного банку та розкриття заходів з підвищення конкурентоспроможності застосованих зарубіжними банками в сучасних умовах.
Ключові слова: комерційний банк, банківський продукт, конкурентоспроможність банку, управління конкурентоспроможністю банку.

Foreign Experience in Enhancing Commercial Bank Competitiveness in the Modern Context

Shapoval V. Yu., Gnatenko O. A.
National University of Food Technologies
Kyiv, Ukraine

Abstract. This paper considers the concept of bank competitiveness and its importance in modern business conditions. The paper also analyzes the approaches to competitiveness management. Bank competitiveness is a general indicator of the financial stability and solvency of a banking institution and its ability to achieve a leading position in a highly competitive environment. The paper analyzes the foreign experience of commercial banks in terms of improving competitiveness. The purpose of the study is to systematize the approaches to defining the concept of commercial bank competitiveness and its management as well as to identify measures to improve competitiveness used by foreign banks in the modern context.
Key words: commercial bank, bank product, bank competitiveness, bank competitiveness management.

Вступ

Подальша інтеграція України до міжнародного і зокрема, європейського, економічного простору призведе до посилення конкурентної боротьби на ринку банківських послуг України. Це обумовлює актуальність наукових досліджень, спрямованих на пошук напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняних комерційних банків, що повинно ґрунтуватися на врахуванні слабких місць (загроз) так і конкурентних переваг на ринку банківських послуг України. Вітчизняними науковцями досліджувались різні сторони та позиції з приводу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків, разом з тим вони не враховували сучасні процеси інтеграції України до європейського економічного простору. Запропоновані в статті інноваційні напрямки підвищення конкурентоспроможності комерційних банків

сприятимуть використанню висвітлених переваг і мінімізацію загроз при залученні фінансових ресурсів.

Дослідження підходів до управління конкурентоспроможністю банків обгрунтовані в наукових працях: Андрушків Н. (2007), Пельтек Л. В. (2008), Шевцова О., Віхлевщук В. (2009), Кльоба Р. (2012), Заруба Ю. (2001). Крім того, проблеми оцінки конкурентоспроможності досліджувалися у роботах Мірошниченко О.В. (2007), Козьменко, С.М., Шпиг, Ф.І., Волошко (2003), І.В. М., Крухмаль О. В. (2010) та інших.

Проте, не дивлячись на численні дослідження та отримані наукові результати, залишаються не вирішеними деякі з питань, зокрема, залишається недостатньо дослідженим підхід до визначення сутності конкурентоспроможності банку та інструментів її оцінки відповідно до факторів впливу на конкурентоспроможність банку. Внаслідок постійної зміни умов діяльності банків, існує потреба дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність.

Результати та Дискусія

Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами. Тобто, конкурентоспроможність будь-якої установи може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переваги сукупності оцінних показників діяльності, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників конкурентів. У банківському секторі конкуренція набуває специфічних рис. Вона розглядається як «...боротьба між суб'єктами господарювання на ринку, під час якої створюються відмінні конкурентні переваги власної установи та її продуктів, що зумовлюють залучення найпривабливіших споживчих сегментів» (Лютий, 2006). Закон України «Про банки і банківську діяльність» також регламентує умови конкурентної боротьби на банківському ринку, але в основу ставить не саму конкурентну боротьбу між фінансовими установами, а клієнта банку як об'єкта конкуренції (Закон України про банки і банківську діяльність, 2001).

Українські науковці трактують сутність конкурентоспроможності банку з різних позицій.

На думку Заруби Ю.О. поняття конкурентоспроможність має наступне визначення: «відображає успішність його функціонування 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» (Заруба, 2001).

На думку авторів Козьменко С.М., Шпиг Ф.І. та Волошко І.В. конкурентоспроможність банку являє собою найважливіший елемент стратегічного управління діяльності банку, а результати її оцінки виступають передумовою як планування, так і цілей, що визначаються у результаті здійснення процесу стратегічного планування (Козьменко, Шпиг, Волошко, 2003).

Мірошниченко О. В. розглядає поняття «конкурентоспроможність банку» як процес суперництва, що здійснюється в динаміці між суб'єктами банківського ринку (тобто чи між продавцями банківських послуг в особі банків, небанківських фінансово-кредитних інститутів і нефінансових установ, чи між їх покупцями в особі підприємств та домогосподарств), одночасно зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети, в ході якого дані суб'єкти прагнуть забезпечити своє положення на цьому ринку (Мірошниченко, 2007).

Наведені роздуми вчених щодо дефініції «конкурентоспроможність банку» дають підстави стверджувати, що її сутність розуміється майже однаково і узагальнюється до здатності суб'єкта набувати чи володіти тими якостями, властивостями, які сприятимуть

його успішній діяльності в умовах економічної боротьби. На нашу думку, конкурентоспроможність комерційного банку – це здатність фінансової установи бути успішною в банківському середовищі, спрямовуючи свої найбільш конкурентні продукти на ринок банківських послуг задля досягнення найвищих результатів у майбутньому, враховуючи соціально-політичне та загальноекономічне становище держави та цільової аудиторії. Конкурентоспроможність банку – це здатність фінансової установи вести ефективну діяльність та мати на меті досягнення фактичної прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. Водночас створення та реалізація конкурентоспроможних послуг є загальним показником стійкості банку на фінансовому ринку у процесі ефективного використання фінансового, науково-технічного та кадрового потенціалу.

Спостерігається збільшення конкуренції з боку небанківських фінансових установ, зокрема кредитних спілок, ломбардів, фінансових та страхових компаній. Дані установи мають ряд переваг в порівнянні з банками, серед яких: простота оформлення та отримання готівки, розгалужена філіальна мережа, привабливі відсоткові ставки для клієнтів. У великого числа розвинутих країн світу активи небанківських фінансово-кредитних установ збільшуються швидшими темпами, ніж активи банків. Разом із поширенням мережі Інтернет, зростає кількість фірм, які надають фінансові послуги, створюючи конкуренцію банкам. Незважаючи на це, банки досі є первинною ланкою фінансового ринку, яка має більші можливості, широкий спектр послуг та надійність.

Останнім часом банки мають тенденцію до універсалізації своєї діяльності. Відтак, число спеціалізованих банків зменшується, розширюючи ряд продуктів, які надаються клієнтам: оформлення лізингу, форфейтингових, факторингових послуг тощо.

Також відбувається розгалуження філіальної мережі більшості банків. Особливо активно здійснюють збільшення кількості філіалів та відділень великі банки, проте і менші банки, входячи в банківський ринок, намагаються максимально раціонально розмістити філіальну мережу.

За формою конкуренції банківський ринок являє собою насамперед олігополію. Така організація конкурентних відносин дає змогу банкам погоджувати свою політику між собою.

У банківській системі активно впроваджуються передові банківські технології. Являючись результатом інтенсивного науково-технічного розвитку, інновації в банках сприяють зростанню рентабельності, оптимізації логістичних витрат, витрат на персонал та збільшення ефективності діяльності. Значного розвитку набуває надання віртуальних послуг (Інтернет-банкінг), за допомогою яких банк дешевше надає послуги та зазвичай мають легший доступ (Шевцова, Віхлевщук, 2009).

Контроль конкурентоспроможності банку, у загальному вигляді, призначений для виявлення як сприятливої, так і несприятливої зміни її рівня з метою нейтралізації негативних наслідків або використання можливостей, до яких можуть призвести результати вже прийнятих рішень, або зміни у зовнішньому середовищі. Визначено, що інструментарієм контролю конкурентоспроможності банку є моніторинг, аналіз, порівняння, прогнозування та стрес-тестування (Дубовик, 2007; Заруба, 2001).

Складовою кожного з елементів механізму управління конкурентоспроможністю банку є оцінка, за результатами якої приймаються рішення і визначаються всі можливі варіанти забезпечення бажаного її рівня.

На оперативному рівні визначається інтегральний показник конкурентоспроможності банківського продукту (частковими показниками є показники конкурентоспроможності банківського продукту за технічними, функціональними та економічними характеристиками), на тактичному рівні - інтегральний показник, що

характеризує ефективність використання ресурсів банку для завоювання планової частки ринку (частковими показниками є операційна ефективність банку та частка банку на ринку банківських послуг), на стратегічному - інтегральний показник, що визначає конкурентний потенціал банку.

Саме тому, з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю банку розроблено структурно-функціональну модель стратегічного управління конкурентоспроможністю банку що складається з дев'яти послідовних етапів:

1. Встановлення стратегічних пріоритетів банку (бачення, місії та цілей), що сприятиме кращій орієнтації банку на ринку банківських послуг в умовах загострення конкуренції.

2. Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності банку за нефінансовими (якісними) та фінансовими (кількісними) параметрами.

3. Аналіз відхилення поточного рівня конкурентоспроможності банку від максимально можливого значення. На даному етапі потрібно дослідити основні причини недосягнення банком високого рівня конкурентоспроможності. Доцільним є проведення факторного аналізу, що ґрунтується на визначенні впливу окремих складових конкурентоспроможності банку на кінцевий результат (інтегральний показник конкурентоспроможності).

4. Проведення SWOT-аналізу. Важливо здійснювати аналіз та прогноз факторів непрямої дії (фактори зовнішнього макросередовища) та їх розподіл на ті, що створюють можливості й ті, що створюють загрози для розвитку банку. Аналогічно здійснюється аналіз та прогноз факторів прямої дії (фактори безпосереднього оточення банку). Підлягають оцінці сильні сторони та слабкі сторони банку та, в кінцевому підсумку, будується матриця SWOT-аналізу.

5. Вибір конкурентної стратегії банку, що відображає його орієнтованість на підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Наявність ефективної конкурентної стратегії надає банку переваги, оскільки на підставі такої стратегії управлінські рішення приймаються персоналом банку більш свідомо й активно; мінімізується непогодженість дій різних підрозділів банку; менеджери мають можливість у процесі поточної діяльності відокремлювати головні проблеми підвищення конкурентоспроможності та завдання від менш важливих; співробітники працюють ефективніше.

6. Розроблення програми реалізації конкурентної стратегії банку. Дана програма має бути спрямована на забезпечення конкурентоспроможності: а) системи менеджменту (запровадження комплексного стратегічного управління банком; формування реінжинірингової структури управління; вдосконалення системи мотивації працівників; формування системи цінностей, орієнтованості персоналу на результат, корпоративної культури); б) організаційно-технічної системи (удосконалення системи функціональних зв'язків між підрозділами та документообігу; створення сучасної функціональної інформаційної системи; розробка уніфікованих правил, процедур, посадових інструкцій); в) фінансової системи (забезпечення щорічного зростання отриманих доходів; забезпечення прибутковості; бюджетування; здійснення пошуку та реалізації заходів з підвищення дохідності активів); г) маркетингової системи (підвищення довіри до банку; формування ефективної системи продаж у регіонах та центрі; підвищення якості обслуговування клієнтів; створення конкурентних продуктів; збільшення переліку пропонованих послуг; позиціонування власної діяльності).

7. Впровадження розробленої програми. Зміст стадії впровадження залежить від напрямків розвитку конкурентоспроможності. Даний етап включає визначення чітких завдань, призначення відповідальних осіб та налагодження взаємозв'язків між ними,

внесення необхідних змін до організаційної структури, посадових обов'язків, за необхідності підготовка та підвищення кваліфікації.

8. Контроль за виконанням стратегії, що по суті є аналізом проміжних результатів, здійснюється як в цілому по установі, так і частково за кількісними та якісними показниками відповідно до функціонального напряму. На підставі оцінки результатів попереднього етапу менеджмент банку робить висновок щодо досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю.

9. Коригування дій. Протягом усього циклу забезпечення конкурентоспроможності банку відбувається коригування дій, визначення відхилень отриманих показників від запланованих для забезпечення досягнення цільового рівня конкурентоспроможності (Пікуш, 2006).

Вивчаючи досвід за кордоном, варто зазначити, що перша банківська картка була випущена у 1951 році в Нью-Йорку банком Franklin National Bank, і з того часу почався бурхливий розвиток цього виду послуг. За короткий час число власників карток збільшилося на мільйони. На сьогодні всі цивілізовані країни прагнуть максимально зменшити кількість наявних операцій і грошової маси в обігу. Для цього центральні банки й уряди застосовують цілу низку заходів, одним з яких є розрахунки за допомогою платіжних систем із пластиковими картками (перш за все, внутрішньодержавних, а вже потім міжнародних). Запровадження систем електронних платежів викликає глибокі зміни у сферах, де відбуваються перетворення, і спонукає до переходу до більш високого і якісного рівня. Як наслідок, у розвинених країнах світу безготівкові платежі, активно витісняючи готівку, вже обслуговують до 90,0% роздрібного товарообігу.

У Великій Британії для обслуговування громадян застосовується мікропроцесорна картка Citizens Card, технологічну схему якої розробила компанія "Smartex". Картки були розроблені для використання в індивідуальних замкнутих карткових схемах. При цьому кожному мешканцю надається єдина картка, що має багато функцій, є корисною та зручною як для місцевої влади (громади), так і для різноманітних комерційних застосувань. Тому людина, що живе в зоні дії цієї карткової системи, може замінити безліч карток, що є у неї, єдиною карткою Citizens Card та використовувати її, наприклад, як свідоцтво про вік, читацький квиток у бібліотеці, посвідчення для отримання освітніх послуг і доступу до місця розваг, квиток у громадському транспорті, а також у багатьох комерційних цілях (Пономарьова, Супрягіна, 2012).

Загальнонаціональний проект Geld-Karte стартував у Німеччині в 1996 р. Емісія цих карток на кінець 2000 року сягала 70 млн одиниць. На сьогодні Geld-Karte – це найбільша у світі система, що застосовує принцип багатофункціонального електронного гаманця. Концепція міської картки на основі Geld-Karte реалізується в містах Айхштатт і Кульмбах. Мета цього проекту – замкнути фінансові потоки на локальному рівні, щоб суттєво підвищити їх ефективність (Жуков, 2013).

Проект FINEID (Фінляндія) реалізований на базі пластикової картки з мікроконтролером, яка містить тільки інформацію для зручної та достовірної ідентифікації особи. На картці зазначена наступна інформація: ім'я, дата народження, номер у системі соціального забезпечення, громадянство, номер картки, дата випуску, термін дії картки, підпис, фото. Технічне вирішення картки дозволяє використовувати її для ідентифікації, у платіжних операціях, телекомунікаціях, для контролю доступу.

У 2005 році Австрія ввела систему електронного медичного обслуговування. Родзинка цього нововведення така: всі категорії громадян, які проживають у країні й охоплені соціальним і медичним страхуванням, отримують двосторонню пластикову картку (е-картка). Один її бік виступає як національний «інформатор» і слугує для користування винятково на території Австрії. Вона є персональним електронним документом, який містить особисті дані людини, такі як ім'я, прізвище, страхова

компанія, в якій застрахований пацієнт, особистий страховий номер. Останній, у свою чергу, присвоюється при народженні або в'їзді до країни на постійне мешкання та залишається незмінним протягом усього життя. На зворотному боці е-картки знаходиться європейська медична картка для міжнародних подорожей, а саме до країн Шенгенської зони і ЄС, а також до Швейцарії (Жуков, 2013).

Сучасне уявлення про сферу фінансових послуг майбутнього полягає в тому, що традиційні кредитні установи, такі як комерційні банки й ощадні інститути, будуть зведені до ролі організаторів кредитів, тоді як реальна фінансова міць перейде до сек'юритизаторів активів – інвестиційних банків. Цей сценарій допомагає пояснити, чому комерційні банкіри так охоче займаються нині інвестиційною діяльністю. В міру посилення специфіки діяльності клієнтів на міжнародних ринках банки усе більше уваги приділяють наданню їм у різних формах послуг консультативного характеру, в тому числі складання детальних фінансово-економічних звітів про стан справ у країні, що цікавить клієнта, добір потенційних партнерів, надання інформації юридичного характеру тощо. Водночас на початку 1980-х років зародилася тенденція створення, окрім мережі кореспондентських відносин, філій та представництв так званого «комплексного обслуговування за кордоном» (Кльоба, 2012).

Тенденція до універсалізації банківської діяльності характерна в останні роки для кредитних систем усіх країн із розвинутою ринковою економікою, причому в кожній із них вона має свої особливості. Найбільшого розвитку ця тенденція набула в банківській системі Німеччини, де домінуючу роль відіграють універсальні комерційні банки, які складають близько 90% кредитних установ країни і здійснюють різні види банківських операцій, за винятком емісії банкнот і надання іпотечних кредитів. Серед банків Великої Британії особливо вирізняється так звана «велика четвірка», до якої входять універсальні за видами здійснюваних операцій банки, що мають найбільші загальні активи і прибуток. Універсальний характер мають також операції, які проводять комерційні банки Швейцарії, Нідерландів, Норвегії, Швеції, Бельгії, Люксембургу та інших країн.

Інвестиційні послуги зарубіжних банків – це фінансово-посередницька діяльність банків із випуску боргових й фінансових зобов'язань та їх наступному розміщенню з метою залучення додаткових коштів для забезпечення поточної діяльності та реалізації стратегічних планів розвитку корпорації. Інвестиційні послуги являють собою систему взаємовідносин банківських інвестиційних інститутів, інвесторів, брокерсько-посередницьких фірм, рейтингових агентств, бірж. Перспективність розробки даного напрямку банківської діяльності зумовлена ростом обсягу інвестиційних угод на фондових ринках, концентрацією капіталу, інтернаціоналізацію та глобалізацію ринку інвестиційних банківських послуг. Традиційне банківське кредитування поступово поступається місцем складним інвестиційним банківським продуктам. Їх мета – перенесення ризиків позичальника з банківського балансу на інвестиційні інститути, збільшення капіталу корпорацій, реалізація стратегії їх розвитку. Серед проектів електронної комерції особливе місце посідає Інтернет-банкінг, онлайнові аукціони та біржі (фондові і товарні), різноманітні брокерські системи, інтернет-магазини тощо (Лютий, 2012).

Послуги в Інтернеті надають понад 300 американських банків. Chase Manhattan Bank, наприклад, із кінця лютого 1999 року запровадив нову послугу, що дає змогу клієнтам здійснювати доступ до своїх банківських рахунків і проводити оплату через Інтернет. Групи банків (наприклад, Citibank) фінансують і впроваджують масштабні проекти. Сім провідних світових фінансових інституцій – Bank of Amerika, Credit Suisse First Boston, Goldman Sachs, HSBC, J.P. Morgan, Morgan Stanley Dean Witter і UBS Warburg – сповістили 6 червня 2000 року про запуск нової системи онлайнового доступу

до торгів на валютному ринку Fxall.com. Клієнтам пропонується дешева система цілодобового онлайнового доступу до світового ринку купівлі-продажу валют, щоденний оборот якого становить 1,4 трлн доларів, автоматизує процес торгів валютою та дає змогу клієнту спілкуватися безпосередньо зі своїм валютним дилером, а також отримувати всю необхідну інформацію про стан справ на ринку (Жуков, 2013).

Deutsche Bank, наприклад, підписав угоду з Yahoo, реалізація якої дасть змогу клієнтам переглядати свої банківські рахунки на персональній сторінці Yahoo. За рахунок рекструктуризації банківського обслуговування дрібних вкладників банк планує закрити 300 своїх відділень і скоротити 1200 співробітників. Із метою зменшення витрат передбачається перехід від традиційної банківської системи до розвитку Інтернет-послуг. А для збільшення персоналу необхідних онлайнових служб планується виділити 500 млн марок (Пономарьова, Супрягіна, 2012).

Банки розраховують на солідний прибуток у новій сфері. Наприклад, у березні 2000 року у Стокгольмі почав роботу перший іпотечний інтернет-банк Europeloan. Усі операції здійснюються через Інтернет, є ліцензії для роботи по всій Європі, і до середини наступного року банк планує вийти на всі основні європейські ринки. Із травня він почав операції в Бельгії, через три місяці – у Німеччині. На черзі – Австрія і Фінляндія. Завдяки використанню Інтернету банк планує відмовитися від створення розгалуженої мережі відділень, що дасть змогу знизити витрати і ставки кредитування. Так, він пропонує 5-річні позики під 6,86%, тоді як головний шведський іпотечний банк – 7,40%. За оцінками, для беззбиткової роботи банку достатньо 2000–5000 клієнтів. Таким чином, завдяки Інтернету утворилися і динамічно розвиваються зовсім нові ринки, які вже сформували самостійний сегмент світової економіки (Жуков, 2013).

Висновки

Отже, як бачимо, за кордоном вперше почали приділяти увагу збільшенню послуг банку та їхнє якісне обслуговування. Тим більше, що з часом якість – це не лише гарне надання послуг, а й зручність, ефективність та комфорт. Комфорт полягає в тому, щоб не бути заручником довгих черг у відділеннях банку, мати індивідуальну увагу від персоналу. Якість надання послуг залежить ще й від надійності банку, тобто клієнт має бути впевненим, що його персональні дані є захищеними і не можуть бути розповсюджені без дозволу самого клієнта. Таким чином, проаналізувавши дану інформацію, слід зазначити, що банківським установам державної форми власності необхідно врахувати закордонний досвід організації надання якісного обслуговування та використовувати відповідні системи надання послуг у своїх установах. Це дасть змогу зміцнити свої позиції у сфері якісного обслуговування, адже українським банкам є над чим працювати, оскільки час не стоїть на місці і зупинятися на досягнутому ні в якому разі не можна через те, що з кожним днем вимоги клієнтів зростають.

Подальші наукові дослідження, пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України в умовах інтеграції до міжнародного економічного простору, потрібно проводити в рамках зменшення слабких місць та при максимальному використанні перерахованих у статті переваг комерційних банків шляхом усунення існуючих та потенційних загроз і розробки інноваційної маркетингової стратегії, що ґрунтується на науковому підході.

Список використаних джерел

Андрушків, Н. (2007). Конкуренція як рушійна сила розвитку банківських послуг в Україні. *Наука молода*, 8, 76 - 79.

Дубовик, О.В. (2007). *Маркетинг у банку: навчальний посібник*. Київ: Алерта.

Жуков, А.І. (2013). *Послуги комерційних банків: зарубіжний досвід і практика.* Москва: ОА «Консалтбанкир».

Заруба, Ю.О. (2001). Конкурентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*, 2, 22–23.

Кльоба, Р. Л. (2012). Маркетинговий підхід до вдосконалення управління банківською діяльністю. *Науковий вісник НЛТУ України*, 19(3), 196–214.

Козьменко, С.М., Шпиг, Ф.І., Волошко, І.В. (2003). *Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник.* Суми: ВТД «Університетська книга».

Крухмаль, О. В. (2010). Депозитна стратегія як фактор підвищення конкурентоспроможності банків в умовах фінансової кризи. *Економічний простір*, 33, 168-178.

Лютий, І. О. (2006). Конкурентоспроможність банків в умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу. *Вісник НБУ*, 11, 18–25.

Лютий, І.О. (2012). *Банківський маркетинг : навч. посіб.* Київ: Знання, серія «Вища освіта XXI сторіччя».

Мірошниченко, О. В. (2007). *Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць.* Випуск 19. Суми: УАБС НБУ, 358-364.

Пельтек, Л. В. (2008). Шляхи підвищення доходності банку із урахуванням його цінової політики на рику банківських послуг. *Вісник Запорізького національного університету*, 1(3),101 - 107.

Пікуш, Ю. П. (2006). Оцінка можливостей великого банку і загроз зовнішнього середовища у процесі стратегічного планування. *Вісник Української академії банківської справи*, 2, 109-113.

Пономарьова, Т.О., Супрягіна, М.С. (2005). Якість послуг: якісні параметри оцінки. *Маркетинг в Росії і за кордоном*, 1(45), 47-49.

Про банк і банківську діяльність (2001). Закон України від 20 вересня 2001 року N 2740-III, зі змінами та доповненнями. Retrieved from: http://zakon.rada.gov.ua/go/2121-14

Шевцова, О., Віхлевщук, В. (2009). Конкуренція на фінансовому ринку: банківські конкурентні переваги. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 25, 43-48.