

Варцаба В.І., Дюлай Є.В.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БАНКУ: ЕЛЕМЕНТИ ТА ЕТАПИ РОЗРОБКИ

У статті досліджено теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку банківського сектору. Авторами на основі узагальнення наукових концепцій та точок зору досліджено сутність маркетингової стратегії та її особливостей в діяльності банківських установ, сформовано алгоритм формування ефективної маркетингової стратегії в розрізі елементів та етапів розробки, визначено роль банківського маркетингу у формуванні банківської стратегії на ринку банківських послуг.

Ключові слова: банківська діяльність, банківський маркетинг, маркетингова стратегія, елемент стратегічного плану, етапи розробки, ефективність банківської діяльності, конкурентна боротьба.

Постановка проблеми. Для забезпечення достатнього рівня ефективності банківської установи в умовах постійних змін на ринку необхідним є пошук нетрадиційних підходів до вирішення стратегічних і оперативних завдань. Одним з них є маркетинговий підхід до організації банківської діяльності, який дозволяє оперативно реагувати на ринкову ситуацію за допомоги планування та впровадження таких конкретних заходів щодо створення, поширення та просування до споживачів банківських послуг і продуктів, при виконанні яких банк досягає успішного та довгострокового функціонування. Маркетинг банку – це стратегія та філософія бізнесу, які потребують глибокого та всебічного аналізу, підготовки альтернативних та гнучких рішень, активної роботи всіх підрозділів банку у здійсненні конкретних заходів задля реалізації важливої мети банківської діяльності – збільшення ефективності та стабільності в умовах конкуренції. Маркетинговий підхід припускає першочергову орієнтацію банку не на створення продукту, а на вивчення реальних потреб клієнтури (аналіз ринку, смаків та переваг споживачів банківських послуг).

Оскільки маркетинг таким чином поступово перетворюється на провідну функцію управління, всі інші напрями менеджменту як системи заходів для отримання найвищих результатів діяльності при зниженні витрат розглядаються через призму маркетингового управління. Посилення конкуренції істотно знижує ефективність звичних маркетингових інструментів, що змушує банки шукати нові ринкові підходи для оптимізації вирішення проблеми.

Зокрема, дедалі більше банків залучають власних клієнтів до розробки послуг, пропонують їм персональні продукти та індивідуальний підхід у сервісі. Важливим завданням сучасного маркетингу є якнайшвидше забезпечення процесів втілення передових інструментів дослідження та автоматизації банківських операцій і технологій, поліпшення якості обслуговування клієнтів, що сприятиме задоволенню їх потреб, забезпеченню фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківських установ [17]. Це вимагає побудови маркетингової стратегії з урахуванням процесів, що відбуваються на фінансовому ринку, безумовного

прийняття всіх управлінських рішень для досягнення поставлених цілей та задоволення потреб клієнта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий напрям, що досліджує теоретичні засади сутності стратегічного маркетингу та питання стратегії банківського маркетингу, пропонує численний перелік праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема таких, як Р. Акофф, І. Ансофф, М. Стоун, П. Друкер, Ф. Котлер, О. Свіжак, Є. Голубков, В. Домнін, Е.А. Уткін, Т.П. Данько, В.Д. Базилевич, М.В. Ващевський, А.П. Градов, Л.О. Примостка, Є. Єгоров, А. Романов, В. Романова, Л. Поречкіна та інші. Однак, попри наявність великої теоретичної бази з даної проблематики, дослідження економічної літератури показали, що проблеми вибору і формування стратегії на основі банківського маркетингу в банківських установах України лише почали розроблятися.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів сутності стратегічного маркетингу та визначення основних елементів і етапів формування ефективної маркетингової стратегії банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слово “стратегія” (strategy) походить від грецького, яке перекладається як “вміння генерала”. Цей термін первісно відносився до загального уміння керівника, що проявляється ним у процесі прийняття рішення, а “стратегема” (strategem) перекладалась як “операція або дія у процесі командування”. З часом термін “стратегема” не став вживатися і на сьогоднішній день під стратегією розуміють мету і вміння її досягати.

Основні визначення поняття “стратегія” трактуються в монографічній літературі, присвяченій стратегії фірм. Наприклад, Е.М. Коротков у книзі “Концепція менеджмента” під поняттям “стратегія” розуміє сукупність орієнтирів та обмежень, які визначають напрям розвитку фірми згідно з поставленою метою [13].

Не заперечуючи таке визначення, М.П. Данько висуває таке визначення стратегії: “Стратегія – це вибір найбільш загальних напрямів розвитку фірми, які для неї з урахуванням конкретних ціннісних орієнтацій є найкращими та які являють собою найбільш загальні контури дій для досягнення підсумкових прогнотованих результатів у майбутньому” [5].

Семантика терміна «стратегія» передбачає певний процес, який має свою мету, процедуру та очікуваний результат. Сучасний економічний словник подає таке визначення стратегії, де вона виступає як «інтегрований набір дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг». Під набором дій деякі науковці ро-

© Варцаба Віра Іванівна, к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет», конт. тел.: 050 502-65-05, vira.vartsaba@gmail.com

Дюлай Єлизавета Василівна, аспірантка кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет», конт.тел. 0664703717, liza_dyulay@mail.ru

зуміють саме маркетинговий комплекс, тобто товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики [4].

Стратегія банківської установи – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб досягти якісно нового рівня подальшого розвитку банку та зберегти і розширити клієнтську базу, давати клієнтам те, у чому вони справді мають потребу та в чому будуть мати потребу в майбутньому. Стратегія є основою всього стратегічного планування і торкається абсолютно всіх підрозділів і працівників банківської установи.

Слід зазначити, що особливості банківської стратегії обумовлені специфікою банківського продукту, а саме: абстрактністю, вартісною формою вираження, договірним характером відносин з “покупцями” банківських продуктів, тривалістю у часі акту використання банківської послуги, а також головними цілями діяльності комерційного банку – стабільною прибутковістю, універсальністю, провідним місцем у обслуговуванні національної економіки, надійністю, високою якістю банківських продуктів, повною довірою клієнтів.

На думку вітчизняного науковця О.І. Штейна, який досліджує проблеми банківського маркетингу, “стратегія” стосовно банків у загальному розумінні – це “план управління банком, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб клієнтів у послугах, враховуючи інтереси самого банку” і який включає “вибір найбільш загальних напрямів розвитку банку, які для нього, з урахуванням конкретних ціннісних орієнтацій, є найкращими та являють собою узагальнену модель дій для досягнення підсумкових прогнозованих результатів у майбутньому”.

У поняття “стратегія управління комерційним банком” на думку того ж дослідника включається “послідовний вибір і спостереження за загальними напрямками функціонування банку на ринку банківських послуг з урахуванням його конкретних ціннісних орієнтацій та уточнення, зважаючи на вплив різних зовнішніх факторів, політичної ситуації, поведінки конкурентів, розвитку економічної ситуації та інших факторів, які дозволяють скоригувати стратегічні рішення для досягнення ефективних результатів у майбутньому” [22].

Німецькі вчені Е. Дихтель і Х. Хершген вважають, що маркетингова стратегія є основою вісню для реалізації ухвалені загальної стратегії установи [7]. До такого ж визначення маркетингової стратегії та її призначення приєднується відомий бельгійський учений Ж.-Ж. Ламбен, який вбачає необхідність розробки маркетингової стратегії для досягнення стійкої конкурентної переваги власної установи. Про маркетингову стратегію як напрям для реалізації конкурентної переваги пише відомий американський маркетинголог Пітер Р. Діксон [8]. Схожість поглядів цих економістів полягає саме в тому, що всі вони визначають маркетингову стратегію єдиним надійним напрямом, що дозволяє формувати і підтримувати в довготривалій перспективі конкурентоспроможність установи.

Згідно з класичними теоретичними поглядами української наукової школи маркетингу, маркетингова стратегія являє собою систему управління маркетингом. Тобто це розроблений послідовний комплекс мар-

кетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути відшукані та задоволені потреби клієнтів, а банківська установа має отримати очікуваний прибуток. Причому акцент ставиться на обов’язковій послідовності етапів маркетингової діяльності [4].

У дослідженнях І. Ансоффа [1] стратегічне планування розглядається як елемент стратегічного менеджменту, який забезпечує системний підхід до проблем розвитку фірми, зокрема банків. Цього ж погляду дотримуються вітчизняні економісти – В. Вітлінський, О. Пернарівський, які досліджують проблеми забезпечення кредитного ризику комерційного банку. Зазначені науковці розглядають стратегічне планування як «...суттєву складову процесу стратегічного управління банківською діяльністю. Його результатом має бути встановлення довгострокових цілей і розроблення планів поточної діяльності, спрямованих на досягнення цих цілей» [15].

Дослідження в галузі стратегічних орієнтирів банківської діяльності здійснюється російськими економістами Є. Єгоровим, А. Романовим, В. Романовою, які визначають маркетинг банківських послуг як стратегію виявлення та дослідження потреб та запитів суспільства в послугах банку для використання в комерційних цілях.

На думку дослідниці Л. Поречкіної, стратегія маркетингу банку – це певна управлінська система, яка складається зі взаємопов’язаної сукупності дій, методів, завдань і правил прийняття рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей маркетингу, а стратегічний маркетинг – це комплексна системна діяльність, спрямована на досягнення довгострокових цілей банку на основі ефективного задоволення потреб клієнтів цільового ринку, яка містить стратегію маркетингу і програму маркетингу [19].

Саме в зв’язку із вищевикладеним, важливо розрізнити дві близькі за змістом категорії – «стратегія маркетингу» та «маркетингова стратегія». Виходячи з усіх приведених вище дефініцій і результатів порівняння, можна констатувати, що у справі з «стратегією маркетингу» первинним є маркетинг як процес, що здійснюється банком, а у «маркетинговій стратегії» – розробка та реалізація стратегії, у межах якої ми маємо справу з її маркетинговою складовою. Стратегія маркетингу – це узагальнена модель дій, за допомоги яких банківська установа вирішує свої маркетингові завдання. Вона містить у собі конкретні стратегії щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та рівня витрат на маркетинг. Тоді як маркетингова стратегія – це сформовані та запроваджені засоби досягнення цілей в умовах окремих ринків. В її основі лежить використання набору банківських пропозицій, що передбачені саме для досягнення цілей банку, враховуючи різну прибутковість окремих елементів набору, систему їх поширення. Отже, стратегія маркетингу – це вибір оптимальних шляхів для досягнення цілей банківської діяльності засобами маркетингу [12].

Маркетинговий підхід до банківської справи передбачає виявлення потреб, запитів і очікувань споживачів та у зв’язку з цим – визначення сегментів ринку, на якому може бути знайдена ніша для реалізації нових банківських послуг та продуктів в умовах конкуренції з іншими банками і відповідно до досягнення максимального фінансового результату.

Вітчизняним вченим Л.Ф. Романенко [20] банківський маркетинг визначається як система управління банком, яка здійснює облік і вивчення процесів, що відбуваються на ринку капіталу як в цілому, так і в окремих його секторах: банківській сфері, кредитній системі, ринку цінних паперів, фондових ринках тощо. Головне завдання банківського маркетингу, на його думку, полягає в аналізі процесів, які відбуваються на ринку капіталів, тобто безпосередньо у сфері дії кредитно-фінансових інститутів, особливо в банківському секторі, і на ринку цінних паперів, включаючи первинний ринок, вторинний (фондову біржу) та позабіржовий (так званий вуличний) ринок. Це необхідно керівництву банків для того, щоб приймати оптимальні рішення, які направлені передусім на розширення спектру послуг установи і, відповідно, на підвищення прибутків.

Як правило, банк на основі аналізу ринку капіталу, змін у його обсягах та структурі, вивчення споживчих звичок та очікувань, обліку соціально-психологічних особливостей регіону складає програму із залучення коштів (вкладів, депозитів) й надання кредитів і позик.

Відштовхуючись від вимог сьогодення, дозволимо собі констатувати, що сучасний стратегічний маркетинг можна визначити як маркетинг відношень, в якому втілені певні філософські принципи – відношення фірми (банку) до себе, клієнтів, своїх працівників, учасників, постачальників, конкурентів, відносини з громадськістю, оточуючим соціумом.

Розробку маркетингової стратегії як невід'ємної складової процесу стратегічного планування діяльності банку необхідно проводити у тісному взаємозв'язку з формуванням фінансової стратегії банку. Маркетингова стратегія є визначальною при вирішенні пріоритетних напрямів вкладання коштів, управлінні фінансовими потоками, спрямуванні ресурсів банку в ті сектори ринку, які є найбільш привабливими з точки зору задоволення потреб клієнтів. Це сприяє зростанню банківських доходів, позитивно впливає на фінансові результати роботи банку та ефективність банківського бізнесу.

Отже, маркетингова стратегія є найважливішою умовою планування усіх, без винятку, дій банку на ринку та реалізації заходів щодо управління всією маркетинговою діяльністю. Іншими словами, маркетингова стратегія є “дорожною картою” між банком та ринком, і від того, наскільки продуктивним виявиться цей шлях, залежить, наскільки інтенсивним буде зрос-

тання доходів, які отримає банк на цьому ринку. Більш конкретно маркетингову стратегію банку визначають чітко сформульовані та прийняті банком способи досягнення визначених цілей на цільових ринках. Вони ґрунтуються на використанні передбаченого спеціально для досягнення цих цілей набору банківських продуктів та послуг, що враховує різну доходність окремих елементів цього набору, систему їх поширення, а також прийоми просування продуктів та послуг до споживачів.

Розробка маркетингової стратегії починається з формування групи досвідчених фахівців з економічного прогнозування, які повинні здійснити детальний аналіз сильних і слабких сторін банку, визначити сприятливі і негативні фактори, з якими банк може зіткнутися у своїй діяльності в середнь- та довгостроковій перспективі. При цьому аналізуються середовище та умови функціонування банку, здійснюється ретельний аналіз результатів діяльності й інших ключових показників банку за минулі 2-3 роки. Результати таких досліджень є основою документа, що характеризує сучасний стан положення банку та ситуацію, у якій він може опинитися в майбутньому.

Окресливши стратегічні завдання, група визначає напрям руху банку від його сучасного стану до намічених цілей, подає висновки на розгляд та затвердження правлінням банку.

Для організації належного виконання поставлених завдань здійснюється розподіл ресурсів, визначаються розмір інвестицій, технологічне забезпечення, кількість працівників, приміщення. На підставі цих показників і затвердженої стратегії кожний підрозділ банку, включаючи його відділення, розробляє робочі плани на майбутній період.

Для формування маркетингової стратегії насамперед необхідно визначити межі того ринку послуг, на якому банк здійснює свою діяльність, цільові ринки для кожного виду послуг і продуктів, а також цільові сегменти на них, якщо банк планує там працювати.

Американський економіст Ф. Котлер [14] наголошує на трьох етапах маркетингової стратегії: створення іміджу товару або послуги, презентація товару або послуги на ринку і, що найважливіше, утримання ринкових позицій даної торгової марки. Інші автори – Є. Голубков, П. Друкер – зазначають, що основними складовими процесу формування маркетингової стратегії є: постановка мети (формування місії та цілей компанії); аналіз (зовнішнього, внутрішнього середовищ); визначення місця торгової марки компанії (позиціонування



Рис. 1. Основні складові елементи маркетингового стратегічного плану
Розроблено за джерелом [12].

бренда, вибір конкурентної позиції бренда); формування перспективної стратегії розвитку бренда (визначення атрибутів товару та атрибутів бренда).

Узагальнену структуру цих елементів стратегії можна побачити на рисунку 1.

Щоб формування маркетингової стратегії банку здійснювалося з найменшими витратами часу і коштів,

а також для того, щоб вона завершилася створенням дійсно практичного фінансово-господарського інструмента, необхідна певна послідовність дій, що відображена в таблиці 1. Стратегію необхідно розробляти, створивши для цього тимчасовий або постійний робочий колектив і виділивши це завдання у самостійний внутрішній проєкт банку.

Таблиця 1. Етапи розробки маркетингової стратегії

Етапи	Характеристика
1. Підготовка аналітичних економічних оглядів	Необхідні для визначення тенденцій розвитку економіки регіону, країни та світового господарства, а також для одержання індикаторів, що вказують на успішність функціонування різних видів фінансових ринків
2. Визначення цільових ринків	Формулювання основних стратегічно важливих напрямів роботи банку на фінансових ринках і аналіз ринків банківських послуг, які потрапляють до сфери цих основних напрямів діяльності
3. Збір і обробка внутрішньої інформації	Аналіз можливостей банку зі створення задовільних компонентів програми маркетингу (маркетинг-міксу) на кожному з цільових ринків
4. Формулювання цілей банку	У процесі зіставлення можливостей розвитку на кожному з цільових ринків і ресурсів банку, необхідних для забезпечення задовільної діяльності на цих ринках, банк формулює короткострокові та перспективні довгострокові цілі для кожного цільового ринку
5. Збір інформації про цільові ринки	Детальне вивчення характеристик попиту на банківські послуги та споживчу поведінку на кожному з цільових ринків, визначення цільових сегментів на неоднорідних ринках
6. Розробка маркетинг-міксу	Для кожного з цільових ринків, а також цільових сегментів розробляється маркетинг-мікс з урахуванням цілей банку на даних напрямках і обмежень ресурсів, що спрямовуються на їх досягнення. Визначається політика прибутковості банку для кожного виду послуг і витрати з поширення та просування цих послуг
7. Стратегічне планування	Розробка планів і бюджетів реалізації маркетингової стратегії, що є інструментом виконання роботи банку з досягнення поставлених цілей і керівництва практичними діями підрозділів і працівників банку
8. Моніторинг положення банку на ринку	Для організації необхідного в управлінні банком зворотного зв'язку між заходами банку та змінами ринку необхідне постійне спостереження за реакцією оточення
9. Операційні коригування маркетингової стратегії	Регулярно в певний термін або позапланово внаслідок змін позицій банку на ринку та необхідності оперативного реагування на них

Розроблено за джерелом [12].

Розробка маркетингової стратегії банку, деталізованих планів і бюджетів, а також коригування стратегії поєднані з істотними ризиками допущення системних помилок, наслідки яких важко передбачити. Перелічимо деякі найбільш поширені помилки, що зустрічаються при розробці маркетингової стратегії в банках:

- 1) покладання всієї роботи з розробки маркетингового стратегічного плану тільки на служби маркетингу;
- 2) неузгодженість елементів стратегії, які розробляються в різних підрозділах банку;
- 3) недостатність або низька якість інформації;
- 4) використання ненадійних даних про стан цільових ринків та економіки в цілому [12].

Опрацювавши низку наукових джерел, не можемо не погодитись із вітчизняним науковцем Т.А. Васильєвою, що основними підходами до формування маркетингової стратегії банку є:

1. Конкурентний аналіз призначення та якості власних банківських продуктів, що пропону-

ються споживачам. Розпочинається з визначення головних особливостей групи послуг, до якої входить та, що цікавить споживача.

2. Аналіз споживачів (сегментація ринку послуг). За допомоги загальної характеристики споживачів та розподілу їх на різні цільові ринки, визначається, який з них буде потенційно найбільш прибутковим.
3. Розробка концепції маркетингової стратегії. Це власне, і є пошуком можливостей та варіантів ведення банківської діяльності, спрямованих на досягнення успіху серед конкурентів.
4. Розробка ідентичності бренду банку. Створення продуктивних і позитивних асоціацій, за якими споживачі впізнають банківську установу [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що процеси подолання наслідків фінансової кризи, яка суттєво похитнула економіку, в тому числі

і вітчизняний банківський сектор, зробили проблему формування маркетингової стратегії банку предметом широких наукових досліджень та дискусій. На тлі економічної кризи виникли серйозні проблеми збуту банківських продуктів, їхнього позиціонування та просування. Отже, головним завданням вітчизняних банків є формування ефективної маркетингової стратегії просування банківських продуктів та повернення довіри споживачів до банківського сектору.

Слід зауважити, що внаслідок невизначеності та різнобічного трактування категорій «банківського маркетингу», «стратегії банківського маркетингу», «стратегічного маркетингу банку» виникає плутанина у термінах, не створюється цілісне уявлення щодо реалізації стратегічної орієнтації маркетингу в банку. Узагальнюючи зміст вищевказаних понять, виділяємо основні аспекти: банківський маркетинг є стратегією дослідження потреб, а стратегічний маркетинг має на меті зменшення ризиковості оточення комерційного банку.

Необхідними умовами для реалізації стратегії банківського маркетингу є наявність чітко сформульованого стратегічного плану банку, єдиної маркетингової інформаційної системи, а також структурного під-

розділу, який планує, виконує та контролює напрями маркетингової діяльності. Маркетингова стратегія має низку певних характеристик і є комплексною, вона включає в себе і стратегію щодо вибору цільових ринків, і стратегію формування конкурентних переваг, і продуктову стратегію, і клієнтську та інші.

На сьогодні маркетинг і новітні технології стали основними ресурсами інтенсифікації діяльності банків. Багато банків розширюють спектр каналів розподілу послуг за рахунок телекомунікаційних можливостей, у першу чергу – глобальної мережі Інтернет. Такий підхід дає можливість максимального залучення нових клієнтів.

Маркетинг стає одним з найважливіших факторів успіху в банківській справі, поряд із загальним управлінням, фінансами та технологіями. В цьому контексті задачею українських банків є використання того досвіду, що вже набутий розвинутими країнами. По-перше, він вже є перевірений на практиці; по-друге, дозволить мінімізувати кошти і час для банківської системи; по-третє він може виступити базисом для сучасних методологій розробки та впровадження маркетингових стратегій в комерційних банках.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф Й. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евченко /Й.Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Васильєва Т.А. Підходи до формування маркетингової стратегії банку / Т.А. Васильєва // Бізнес Інформ. – 2012. – №3. – С. 218–220.
3. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 1998. – 416 с.
4. Градескова К.М. Маркетингова стратегія розвитку банку в сучасних умовах господарювання / К.М. Градескова // Економічні науки 1. Банки та банківська система. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45266.doc.htm
5. Данько Т.П. Управление маркетингом: учеб. пособие / Т.П. Данько. – М.: Инфра, 1997. – 280 с.
6. Дубовик О.В. Маркетинг у банку: навч. посіб. / О.В. Дубовик, С.М. Бойко, М.А. Вознюк, Т.Д. Гірченко. – 2-ге вид. – К.: Алерта, 2007. – 275 с.
7. Дихтель Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие: пер. с нем. / Е.Дихтель, Х.Хершген. – М.: Высш. школа, 1996.
8. Діксон П.Р. Управление маркетингом: пер. с англ. / П.Р. Діксон. – М., 1998.
9. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: уч. пос.: пер. с англ. / Д.Джоббер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
10. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: учеб. пособие / Питер Ф.Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
11. Егоров Е.В. Маркетинг банковских услуг: учеб. пособ /Редакт. и подготовка учеб. пособия к изданию В.А.Романова // Е.В. Егоров, А.В. Романов, В.А. Романова. – М.: ТЕИС, 1999. – 102 с.
12. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
13. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 1996. – 155 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2001. – 496 с.
15. Кредитний ризик комерційного банку: навч. посіб. / В.В. Вітлінський, О.В. Пернарівський, Я.С. Наконечний, Г.І. Великоіваненко / За ред. В.В. Вітлінського. – К.: Знання, КОО, 2000. – 251 с.
16. Нікітін А.В. Маркетинг у банку. Опорний конспект: навчальний посібник /А.В.Нікітін. – Київ: Кондор. – 2008. – 182 с.
17. Ніколаєнко А.А. Особливості маркетингової діяльності банку //Банківська справа /А.А.Ніколаєнко. – 2007. – № 1. – С. 35-40.
18. Павлюк В.Н. Аналіз процесу стратегічного маркетингового планування в банківській сфері //Банківська справа / В.Н. Павлюк. – 2008. – № 6. – С. 30–39.
19. Поречкіна Л.С. Організація діяльності служби маркетингу банку // Організація діяльності служби маркетингу банку: метод. реком. для практ. використання / Л.С. Поречкіна. – К.:1994. – Ч.1.
20. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: підручник /Л.Ф.Романенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 344 с.
21. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
22. Штейн О.І. Банківський маркетинг: сучасна стратегія на ринку банківських послуг. Вісник СевНТУ / О.І. Штейн. – Севастополь: В-во СевНТУ, 2006. – Вип. 73: Економіка і фінанси. – С.219-227.

Одержано 15.09.2014 р.