

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-53>**Семенча І.Є.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри банківської справи  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

**Григорьєва В.С.**

магістр  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

**Semencha Iлона**

Oles Gonchar Dnipro National University

**Hryhorieva Valeriia**

Oles Gonchar Dnipro National University

## УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ МАРКЕТИНГОМ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ

## MANAGEMENT OF BANKING MARKETING: THEORETICAL ASPECTS AND DECISION

Проведене дослідження викликане неточностями, невизначеністю та розмитістю у підходах до управління маркетингом у банку. Такий стан у теорії управління маркетингом показав проведений аналіз останніх публікацій. У статті на основі теорії систем, теорії управління, власних розробок та сучасних маркетингових підходів упорядковано основні поняття управління маркетингом в банку: завдання та принципи банківського маркетингу; політики та стратегія маркетингу в банку; функції маркетингу в банку відповідно до напрямів діяльності. Розроблена концептуальна модель реалізації управління маркетингом банку показує порядок та послідовність дій менеджменту з ефективного та повноцінного здійснення маркетингу в банку, що охоплює виконання всіх основних функцій управління. Також уперше запропоновано покроковий процес здійснення управління маркетингом у банку, що може слугувати «дорожньою картою» для досягнення ефективного банківського маркетингу.

**Ключові слова:** теорія управління, теорія систем, банк, управління маркетингом, концептуальна модель, завдання, політики, функції, стратегія маркетингу.

Проведенное исследование вызвано неточностями, неопределенностью и размытостью в подходах к управлению маркетингом в банке. Такое положение в теории управления маркетингом показал проведенный анализ последних публикаций. В статье на основе теории систем, теории управления, собственных разработок и современных маркетинговых подходов упорядочены основные понятия управления маркетингом в банке: задачи и принципы банковского маркетинга; политики и стратегия маркетинга в банке; функции маркетинга в банке в соответствии с направлениями деятельности. Разработанная концептуальная модель реализации управления маркетингом банка показывает порядок и последовательность действий менеджмента по эффективному и полноценному осуществлению маркетинга в банке, охватывает выполнение всех основных функций управления. Также впервые предложен пошаговый процесс осуществления управления маркетингом в банке, который может служить «дорожной картой» для достижения эффективного банковского маркетинга.

**Ключевые слова:** теория управления, теория систем, банк, управление маркетингом, концептуальная модель, задачи, политики, функции, стратегия маркетинга.

High interactivity of the society, fierce competition in the banking market and the need to find products and services that can bring profit to the bank, lead to an increase in the role of marketing activities of banks. The article was an analysis of the opinions of scientists on marketing management in the bank. It is concluded that scientists have not yet found common approaches to basic concepts and characteristic processes for banking marketing. It is believed that marketing is a management function; philosophy,

strategy and tactics of banking business; just as a mix of the philosophy of banking business, the method of entrepreneurial policy and a separate branch of knowledge and science in a specific field of professional activity. Such vague and fuzzy opinions ultimately lead to the impossible implementation of conscious and effective actions to manage marketing in the bank. Therefore, the article on the basis of systems theory, management theory, own developments and modern marketing approaches streamlines the basic concepts of marketing management in a bank: tasks and principles of banking marketing; bank marketing policies and strategies; marketing functions in the bank in accordance with the lines of activity. A conceptual model for the implementation of bank marketing management has been developed. It shows the order and sequence of management actions for the effective and full implementation of marketing in the bank, covers the implementation of all the main management functions. Separately developed typical tasks of marketing management in the bank. Among them: the bank's profitable activity in a competitive market; Bank liquidity in order to satisfy the interests of creditors and customers; advertising planning and banking product promotion programs; customer satisfaction; Attraction of new clients; Bank reputation support. It is separately noted that tasks should always be implemented in policies, and then in the functions of banking marketing. Also, for the first time, a step-by-step process of implementing marketing management in a bank was proposed, which can serve as a "road map" for achieving effective banking marketing. The study will be interesting to the owners of banks, the executive directorate and the marketing departments of banks to organize effective marketing management activities.

**Key words:** management theory, systems theory, bank, marketing management, conceptual model, tasks, policies, functions, marketing strategy.

**Постановка проблеми.** Висока інтерактивність суспільства, жорстка конкуренція на ринку банківських послуг та необхідність пошуку продуктів і послуг, здатних принести банку прибуток, зумовлюють підвищення ролі маркетингової діяльності банків. За цих умов дедалі більша кількість вітчизняних банків підвищує маркетингові зусилля, щоб забезпечити успіх банку в конкурентній боротьбі, підвищити ефективність банківської діяльності, її результативність. Для реалізації цього потрібно, перш за все, забезпечити дієву систему управління маркетингом, яка в сучасних умовах потребує чіткого теоретичного осмислення та узагальнення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження з питань банківського маркетингу було здійснено такими вченими, як: В. Васильєв, І. Попов, І. Лютий, А. Бондаренко, І. Мороз, А.В. Войчак, Т.В. Кальченко, Н.В. Куденко, О. Кириченко, О.В. Майдебура, А.В. Нікітін, О.Ф. Павленко, Т.О. Примака, Л.Ф. Романенко, І.О. Спіцин, Я.О. Спіцин та ін.

Серед українських авторів, що вивчали управлінські аспекти маркетингу в банках, слід відзначити А.Ф. Бондаренко [1], Р.О. Капралова [2], С.А. Нужну [3], В.О. Ткачук [4], В.Ю. Хмарського [5], Н.О. Шквирю [6]. Разом із тим дане питання досить багатогранне і потребує подальших досліджень з урахуванням нинішніх умов розвитку економіки та сучасних підходів до управління.

Окрім того, провідні вчені та економісти-практики, характеризуючи здебільшого загальні проблеми, майже не торкаються надзвичайно важливих питань сфери банківського маркетингу. Так, вони досі не дійшли спільної думки не лише щодо вибору стратегії комерційного банку на ринку банківських послуг, а й визна-

чення маркетингу як концепції управління, його інструментарію, шляхів подальшого розвитку та ролі в системі стратегічного управління.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є з урахуванням теорії управління, теорії систем, власних розробок та сучасних маркетингових підходів упорядкувати основні поняття з управління маркетингом банку (УМБ), сформулювати концептуальну модель реалізації УМБ та уточнити основні концептуальні поняття, на яких базується теорія УМБ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спочатку проаналізуємо погляди вчених та практиків на базові поняття з погляду теорії управління та теорії систем. За оцінкою Американської маркетингової асоціації (АМА), налічується понад дві тисячі визначень маркетингу. АМА трактує його так: маркетинг – процес планування й утілення задуму щодо ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів і послуг через обмін, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій [7].

Як показав аналіз публікацій останніх років, систему маркетингу в банку можна розглядати з різних боків.

На думку А.Ф. Бондаренко та Н.В. Красюк [8, с. 45], це одна з управлінських функцій банку, що покликана сприяти збуту банківських продуктів і послуг шляхом організації вивчення ринку, проведення рекламної та цінової політики. Тут автори, жодним чином не обґрунтовуючи своєї позиції, пропонують увести в теорію управління нову функцію – маркетинг, що само по собі є незрозумілим, адже під функцією, як було доведено у [9, с. 68], треба розуміти діяльність (роботи) щодо кола обов'язків, ролей відношень об'єкта в системі. Тому банк

для задоволення фінансових та інших потреб клієнтів як об'єктів системи не може здійснювати маркетинг як послугу. Більше того, функція не може нікому і нічому сприяти, адже це концептуальне поняття, що відображає кінцевий результат управлінського впливу.

На думку В.О. Ткачук та А.О. Тимківа, банківський маркетинг – це філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, інтенсивне освоєння й використання інструментів якого забезпечують ефективність бізнесу та досягнення поставлених цілей [4, с. 1250]. Тут незрозуміло, чому саме таке визначення автори віднесли до банківського маркетингу, адже вважаємо, що воно буде цілком вірне і для банківського менеджменту також.

Ті ж самі автори вважають, що банківський маркетинг сьогодні виступає у нерозривній єдності його розуміння як філософії банківського бізнесу, способу підприємницької політики, окремої галузі знань і науки та окремої сфери професійної діяльності [4, с. 1250]. Тут автори намагалися об'єднати всі можливі точки аналізу та підходи, що існують сьогодні в поглядах на банківський маркетинг. Але при цьому так і не дають змістовного розуміння суті цього поняття.

На думку С.А. Нужиної, банківський маркетинг можна визначити як пошук і використання банком найбільш вигідних ринків банківських продуктів з урахуванням потреб клієнтів [3, с. 157]. Тут авторка, на нашу думку, звужує зміст банківського маркетингу лише до пошуку та використання банком ринків збуту, випускаючи зі своєї уваги інші, не менш важливі процеси, що істотно впливають на результативність маркетингу, наприклад розроблення стратегії та тактики позиціонування банку на ринку, формування ділової репутації, розроблення номенклатури та асортименту банківського продукту, аналіз та планування потоків клієнтів у банківських відділеннях та ін.

На думку В.І. Варцаба, В.О. Огородник та Є.В. Дюлай, банківський маркетинг можна визначити як стратегію і філософію банку, що вимагає ретельної підготовки, глибокого й усебічного аналізу, активної роботи всіх підрозділів банку – від керівників до низових ланок [10, с. 381]. По-перше, вважаємо, що потрібно уточнити, що спочатку банк на основі бізнесових ідей та поглядів власників і виконавчих директорів банку формує філософію та політику, а тільки після цього розробляє маркетингову стратегію як комплексний план їх реалізації на майбутнє. По-друге, автори знову-таки не пояснюють свого змістовного бачення банківського маркетингу, а наголошують лише на необхідності всебічного аналізу, підготовці та професійності діяльності персоналу банку в цьому напрямі.

Маркетингова діяльність банків регулюється законами України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист прав споживачів», «Про захист від недобросовісної конкуренції» [11–13].

Отже, як бачимо, у вищезгаданих визначеннях та дослідженнях останніх років багатьох учених, що аналізували зміст та стан управління маркетингом в банках [1; 5; 6; 14–23], містяться формалізовані описи елементів або процесу формування стратегії маркетингу в банку, є багато неточностей та розмитих формувань. Усе це потребує впорядкування та теоретичного узагальнення.

Спочатку, спираючись на теорію систем, теорію управління та власні дослідження (наприклад, на [9]), узагальнимо всі етапи з УМБ в єдину схему (рис. 1).

Далі окремо розглянемо ті концептуальні поняття, на яких базується теорія управління маркетингом у банку.

На основі загального дерева цілей банку визначаються завдання з УМБ. Як правило, типовими завданнями з УМБ можуть бути:

- рентабельна робота банку в умовах конкурентного ринку;
- ліквідність банку для дотримання інтересів кредиторів і вкладників;
- підтримка репутації банку;
- пошук нових потреб у банківських послугах;
- планування реклами, програм просування банківських продуктів;
- задоволення запитів клієнтів;
- залучення в банк нових клієнтів;
- організація обслуговування клієнтів.

Також бажано було б відповідно до визначених завдань сформулювати та затвердити систему базових принципів УМБ, які включатимуть такі три групи: ціннісно-орієнтовані, концептуально-регулюючі, тактичного аналізу та проектування.

Завдання, як завжди, повинні віддзеркалюватися у політиках та функціях за напрямками реалізації. Загальний вид відповідностей поданий на рис. 2.

І тільки на основі чіткого уявлення менеджменту банку про визначені відповідності можна розпочинати роботу з розроблення маркетингової стратегії.

Виділимо ті елементи у формуванні маркетингової стратегії, які демонструють єдність думок учених відносно цього питання.

У більшості теоретичних підходів спільними елементами є:

- формулювання місії, цілей, завдань та філософії (політик) банку;
- аналіз внутрішнього/зовнішнього середовища банку, його ринкових можливостей, маркетингових можливостей (аналітичний маркетинг [24]);

- стратегічне планування;
- формування маркетингової стратегії;
- реалізація комплексу маркетингу.

Деякі автори більш деталізують даний список елементів такими:

- тактичне планування банківських послуг [23];
- розроблення планів маркетингу та планування комплексу маркетингу [18];
- стратегія ринку [18];
- стратегічний контроль та коригування реалізації [1];
- координація між конкуренцією, комунікацією, культурою та якістю [22].

Виходячи з класичного порядку функцій управління, дії з УМБ повинні проходити такий цикл: планування – організація – контроль (регулювання, моніторинг) та мотивація (рис. 1).

Отже, процес управління маркетингом у банку повинен, на нашу думку, послідовно та повноцінно відображати цей цикл:

1. Дії з планування.

Крок 1. Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку, його ринкових можливостей, маркетингових можливостей.

Крок 2. Формування місії, системи цілей, завдань, політик банку та виокремлення цілей, завдань, політик маркетингу банку.

Крок 3. Загальне стратегічне планування (створення корпоративної ідентичності бренду банку) та виокремлення маркетингової стратегії.

Крок 4. Визначення принципів та функцій УМБ.

Крок 5. Визначення тактичних планів із маркетингу.

2. Дії з організації.

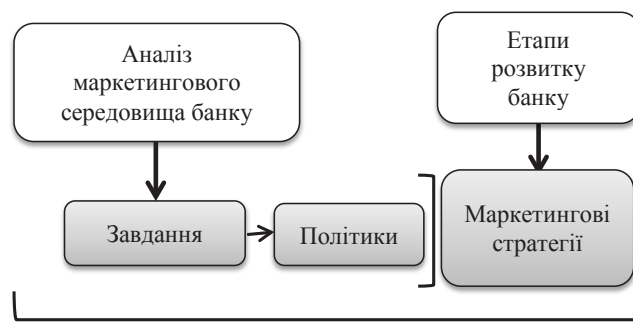
Крок 1. Визначення відповідності структури маркетингової служби системі цілей та завдань УМБ та за необхідності проведення реструктуризації.

Крок 2. Розподіл функцій між персоналом служби маркетингу банку та координація їхніх дій для створення умов реалізації комплексу маркетингу.

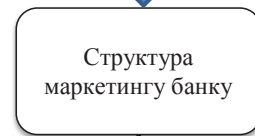
Крок 3. Реалізація комплексу маркетингу.

3. Дії з мотивації.

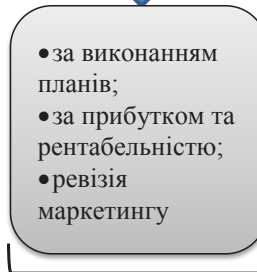
Крок 1. Розроблення системи мотивації персоналу маркетингової служби банку щодо заохочення їх до підвищення кваліфікації та продуктивності праці.



Планування банківського маркетингу



Організація банківського маркетингу



Контроль банківського маркетингу

Мотивація власників, виконавчих директорів та персоналу до системної продуктивної роботи на кожному з етапів

Рис. 1. Концептуальна модель реалізації УМБ

Джерело: розроблено авторами

Крок 2. Розроблення та впровадження в діяльність банку комплексної програми заохочення клієнтів банку до розширення співпраці з банком.

4. Дії з контролю.

Крок 1. Проведення маркетингового аудиту банку.

Крок 2. Контроль та постійне коригування дій із реалізації маркетингової стратегії.

Крок 3. Контроль змін у середовищі та за необхідності формування запиту на коригування маркетингової стратегії банку.



Рис. 2. Узагальнююча схема відповідності основних елементів планування в УМБ: 1 – аналітичний напрям; 2 – виробничий напрям; 3 – розподільчо-збутовий напрям; 4 – управлінський напрям

Джерело: авторська розробка

Як бачимо, базисом, який визначає ефект в УМБ, є дії з планування.

**Висновки з даного дослідження.** У ході дослідження вперше запропоновано концептуальну модель реалізації УМБ, окремо розглянуто концептуальні поняття теорії УМБ,

запропоновано покроковий процес здійснення управлінських дій, які під час їх упровадження сприятимуть налагодженню ефективної роботи з маркетингу в банку. Також зроблено висновок, що базисом, який визначає ефект в УМБ, є дії з планування.

#### Список використаних джерел:

1. Бондаренко А.Ф., Дубовик С.В. Маркетинг у контексті стратегічного управління банком. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2007. Вип. 22. С. 177–187.
2. Капралов Р.О. Особливості банківського маркетингу в Україні. URL: [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2705/st\\_37\\_23.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2705/st_37_23.pdf?sequence=1) (дата звернення: 05.08.2019).
3. Нужна С.А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 1. С. 158–161.
4. Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1244–1250.
5. Хмарський В.Ю. Особливості маркетингових стратегій комерційних банків в Україні. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 249–252.
6. Шквиря Н.О. Маркетингова стратегія розвитку комерційних банків. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2(34). С. 62–65.
7. American Marketing Association : офіційний сайт. URL : <https://www.ama.org/> (дата звернення: 05.08.2019).



8. Бондаренко А.Ф., Красюк Н.В. Взаємозв'язок маркетингової діяльності банку та його фінансової стійкості. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 40. С. 43–52.
9. Семенча І.Е. База знаній основних соціально-економічних і общенаукових термінів в допомогу керівнику : термінологічний словарь-справочник. Днепропетровск : Изд. Маковецький, 2010. 88 с.
10. Варцаба В.І., Огородник В.О., Дюлай Є.В. Футуристичний маркетинг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності банку. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 379–383.
11. Про захист прав споживачів : Закон України від 16.10.2012 № 5463–VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 05.08.2019).
12. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 04.07.2013 № 406-VII (406–18). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 05.08.2019).
13. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 18.12.2008 № 689-VI (689–17). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.08.2019).
14. Маркетинг у банку : навчальний посібник / О.В. Дубовик та ін. ; 2-е вид. Київ : Алерта, 2007. 275 с.
15. Лютий І.О., Солодка О.О. Банківський маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 776 с.
16. Косар Н.С., Угольков Є.О. Просування банківських продуктів у сучасних умовах та у перспективі. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13283/1/035\\_Prosuvannya%20bank%D1%96vs\\_213\\_219\\_714.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13283/1/035_Prosuvannya%20bank%D1%96vs_213_219_714.pdf) (дата звернення: 05.08.2019).
17. Достать клиента / В. Мироненко и др. *Инвестгазета*. 2007. 16.22.07. С. 41–45.
18. Апухтін А.І. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії розвитку банківської сфери. *Молодий вчений*. 2014. № 1(03). С. 62–65.
19. Колісников Д.О. Особливості розвитку банківського маркетингу. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/20280/1/790-797.pdf> (дата звернення: 05.08.2019).
20. Васильєва Т.А. Підходи до формування маркетингової стратегії банку. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 218–220.
21. Машлій Г. Маркетингові технології на ринку банківських продуктів та послуг. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16327/2/Conf\\_2016\\_Mashliy\\_H-Marketing\\_technologies\\_166-167.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16327/2/Conf_2016_Mashliy_H-Marketing_technologies_166-167.pdf) (дата звернення: 05.08.2019).
22. Профатило О.В., Кирилова Л.І. Специфіка використання маркетингу комерційними банками України. *Економіка та держава*. 2011. № 8. С. 29–32.
23. Семенюк Л.П. Маркетинговий підхід до управління ефективністю банківської діяльності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип. 1. С. 165–176.
24. Слободянюк Н.О., Семенівська О.М. Маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційного банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 854–858.

#### References:

1. Bondarenko A.F., Dubovyk S.V. (2007). Marketing in the context of strategic bank management. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, vol. 22, 177–187. (in Ukrainian)
2. Kapralov R.O. Osoblyvosti bankivskoho marketynhu v Ukraini. Retrieved from: [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2705/st\\_37\\_23.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2705/st_37_23.pdf?sequence=1) (accessed 5 August 2019).
3. Nuzhna S.A. (2015). Vybir stratehii marketynhu banku za rezultatamy anketuvannia kliientiv [Selection of the Bank's marketing strategy based on the results of customer surveys]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 19, No. 1, 158–161. (in Ukrainian)
4. Tkachuk V.O., Tymkiv A.O. (2017). Bankivskiy marketynh: sutnist, osoblyvosti, evoliutsiia [Banking marketing: essence, features, evolution]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13, 1244–1250. (in Ukrainian)
5. Khmarskyi V.Yu. (2015). Osoblyvosti marketynhovykh stratehii komertsiiykh bankiv v Ukraini [Features of marketing strategies of commercial banks in Ukraine]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, vol. 20, No. 5, 249–252. (in Ukrainian)
6. Shkvyria N.O. (2016). Marketynhova stratehiia rozvytku komertsiiykh bankiv [Marketing strategy for commercial bank development]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, No. 2(34), 62–65. (in Ukrainian)
7. American Marketing Association Retrieved from: <https://www.ama.org/> (accessed 5 August 2019).
8. Bondarenko A.F. Krasiuk N.V. (2014). Vzaiemozv'iazok marketynhovoї diialnosti banku ta yoho finansovoi stiičnosti [Relationship between the marketing activities of the bank and its financial stability]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, vol. 40, 43–52. (in Ukrainian)
9. Semencha I.Ye. (2010). Baza znaniy osnovnykh sotsial'no-ekonomicheskikh i obshchenauchnykh terminov v pomoshch' rukovoditelyu: terminologicheskii slovar'-spravochnik [Base of knowledge of basic socio-economic and general scientific terms in support of the manager: terminological dictionary-reference book]. Dn-vsk : Izd-vo Makovetskiy, 88 p. (in Ukrainian)

10. Vartsaba V.I., Ohorodnyk V.O., Diulai Ye.V. (2014). Futurystychnyi marketynh yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti banku [Futuristic marketing as a tool for ensuring the bank's competitiveness]. *BIZNESINFORM*, No. 7, 379–383. (in Ukrainian)
11. Pro zakhyst prav spozhyvachiv : Zakon Ukrainy vid 16.10.2012 № 5463-VI [Consumer protection]. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (accessed 5 August 2019).
12. Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii : Zakon Ukrainy vid 04.07.2013 № 406-VII (406-18) [On protection of economic competition]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (accessed 5 August 2019).
13. Pro zakhyst vid nedobrosovisnoi konkurentsii konkurentsii : Zakon Ukrainy vid 18.12.2008 № 689-VI (689-17) [On protection against unfair competition]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (accessed 5 August 2019).
14. Dubovyk O.V., Boiko S.M., Vozniuk M.A., Hirchenko T.D. (2007). *Marketynh u banku [Banking Marketing] : navch. posibnyk. 2-he vyd. Kyiv : Alerta, 275 p.*
15. Liutyi I.O., Solodka O.O. (2010). *Bankivskyi marketynh [Banking Marketing] : Pidruchnyk. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 776 p.*
16. Kosar N.S., Uholkov Ye.O. Prosvannia bankivskykh produktiv u suchasnykh umovakh ta u perspektyvi 2011 [Promotion of banking products in the current environment and in the future 2011]. Retrieved from: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13283/1/035\\_Prosvannja%20bank%D1%96%20vs%20213%20219%20714.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13283/1/035_Prosvannja%20bank%D1%96%20vs%20213%20219%20714.pdf) (accessed 5 August 2019).
17. Myronenko V., Shcheglova E., Rubys Y., Kazanzhy T. (2007). Dostat klyenta [Get a Client]. *Ynvesthazeta*, № 16-22.07, 41–45. (in Ukrainian)
18. Apukhtin A.I. (2014). Teoretychni osnovy formuvannia marketynhovoï stratehii rozvytku bankivskoi sfery [Theoretical bases of formation of marketing strategy of development of banking sphere]. *Molodyi vchenyia*, № 1(03), 62–65. (in Ukrainian)
19. Kolisnykov D.O. Osoblyvosti rozvytku bankivskoho marketynhu [Features of development of banking marketing]. Retrieved from: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/20280/1/790-797.pdf> (accessed 5 August 2019).
20. Vasylieva T.A. (2012). Pidkhody do formuvannia marketynhovoï stratehii banku [Approaches to forming a bank's marketing strategy]. *BIZNESINFORM*, № 3, 218–220. (in Ukrainian)
21. Mashlii H. Marketynhovi tekhnolohii na rynku bankivskykh produktiv ta posluh [Marketing technologies in the market of banking products and services]. Retrieved from: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16327/2/Conf\\_2016\\_Mashliy\\_H-Marketing\\_technologies\\_166-167.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16327/2/Conf_2016_Mashliy_H-Marketing_technologies_166-167.pdf) (accessed 5 August 2019)
22. Profatylo O.V., Kyrlova L.I. (2011). Spetsyfika vykorystannia marketynhu komertsiiinymy bankamy Ukrainy [Specificity of marketing application by commercial banks of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, № 8, 29–32. (in Ukrainian)
23. Semeniuk L.P. (2016). Marketynhovi pidkhid do upravlinnia efektyvnistiu bankivskoi diialnosti [Marketing Approach to Banking Performance Management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 1, 165–176. (in Ukrainian)
24. Slobodianiuk N.O., Semenivska O.M. (2016). Marketynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti komertsiiinoho banku [Marketing as a tool for improving the efficiency of a commercial bank]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 14, 854–858. (in Ukrainian)