УДК. 336.71

Завадська Д.В., к.е.н., доцент

Одеський державний економічний університет

Взаємодія менеджменту та маркетингу в управлінні сучасним банком

Стаття присвячена дослідженню теоретичних питань взаємодії менеджменту та маркетингу, як основних складових управління сучасним банком. В роботі надані результаті дослідження, теоретичного узагальнення та нового рішення наукової проблеми управління банківським бізнесом.

The article is intended to introduce the theoretical analysis of the marketing and management interaction that are the main modern components of a bank administration. The ways of the bank marketing and management conceptions development are analyzed and the interaction area of these categories are defined. This paper offers results of the research, theoretical generalizations and new solutions of the science problem in the banking administration.

Постановка проблеми

Ефективність трансформаційних процесів, що відбуваються в суспільстві та економіці України в значній мірі залежить від ефективності функціонування банківського сектору. Як найважливіший елемент відтворювальної структури суспільства, він перерозподіляє та прискорює рух фінансових ресурсів в країні, тим самим забезпечує стабільність розвитку та ефективність функціонування національної економіки, сприяє розв’язанню соціальних проблем у суспільстві.

В ряду проблем, що стоять перед вітчизняною банківською системою, найбільш гострою і актуальною є проблема підвищення ефективності банківського бізнесу. У зв’язку з цим проблема ефективності банківського бізнесу має розглядатися як загальнонаціональна проблема. Її вирішення у визначальній мірі залежить від ефективності мікропроцесів, що відбуваються на рівні окремо взятої банківської установи. Досягнення високої ефективності функціонування банку є головною метою, що переслідують його власники,

вкладаючи кошти в банківський бізнес, а управління ефективністю входить до пріоритетних завдань менеджменту банку, що зумовило значні наукові напрацювання в цих областях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання підвищення ефективності банківського бізнесу знаходяться в центрі постійної уваги науковців та банкірів-практиків. Дослідження, що проводяться в сфері виробничо-фінансової діяльності банків, фінансового менеджменту, стратегічного й тактичного маркетингу знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: І. Ансофф, І. Бланк, М. Бор, І. Бушує ва, О. Васюренко, Р. Джозлін, Е. Єфремов, П. Друкер, С. Козьменко, Л. Кузнєцова, Н. Куршакова, Г. Макарова, Т. Нікітіна, Т. Пітерс, М. Портер, Л. Романенко, В. Севрук, Я. Спіцин, І. Спіцин, Р. Уотерман, Л. Федулова, Д. Хамфриз, Ф. Шпиг.

Проте, недостатньо дослідженими залишаються питання ролі маркетингу при вирішенні фінансових проблем, зокрема вплив маркетингової стратегії на ефективність банківського бізнесу в процесі стратегічного управління банком, не розроблені практичні аспекти застосування маркетингових методів управління для поліпшення фінансових результатів роботи банку, недосконалою є методична база щодо розробки і реалізації конкретних маркетингових програм, що здійснюються в рамках маркетингової стратегії та безпосередньо впливають на вирішення проблеми підвищення ефективності банківського бізнесу.

Постановка завдання

Актуальність зазначених питань, їхнє недостатнє теоретичне вивчення та методична розробленість, а також їх важливе практичне значення визначили вибір теми та обумовили постановку мети і завдання статті.

Метою дослідження є обґрунтування взаємозв’язку між фінансовою і маркетинговою складовими в процесі управління банківським бізнесом.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних *задач*:

– обґрунтувати необхідність посилення ролі маркетингу в системі управління банком з метою вирішення фінансової проблеми підвищення ефективності банківського бізнесу за допомогою поєднання фінансових і маркетингових методів управління;

– дослідити особливості становлення та розвитку концепцій фінансового менеджменту і аналітичного маркетингу в банку та оцінити взаємозалежність і взаємопроникнення цих основних складових управління банком.

Об'єктом дослідження є процеси становлення та розвитку банківського менеджменту та маркетингу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних проблем щодо сучасного управління вітчизняним банком.

У процесі виконання статті для всебічного пізнання об'єкта дослідження використано *методологію системного аналізу*, що дозволило поєднати прогресивні здобутки класиків і сучасних дослідників з теорії менеджменту та маркетингової діяльності.

Виклад основного матеріалу

Ключовим, пріоритетним завданням діяльності українських банків є забезпечення фінансової, кредитної та інвестиційної підтримки вітчизняного виробництва, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. У зв'язку з чим банківські установи повинні створювати конкурентні переваги для можливості постійного отримання прибутку, що складає основу їхньої фінансової стійкості.

Проблема підвищення ефективності банківського бізнесу є найбільш гострою в ряду проблем, що стоять сьогодні перед вітчизняною банківською системою, від її вирішення залежить стабільність та подальший розвиток банківського сектора України. Питання ефективності банківського бізнесу є досить складним і багатогранним, оскільки стосується всіх без виключення напрямків і сфер банківської діяльності, знаходиться під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Воно є актуальним не тільки для

конкретного банку, а й для банківського сектору окремого регіону та країни в цілому.

У цьому зв'язку, банківський бізнес може бути визначений як банківська діяльність, що є видом підприємницької діяльності, здійснюється за рахунок власних і залучених від клієнтів коштів, і спрямована на отримання прибутку.

Дослідження питань ефективності банківського бізнесу є важливою складовою в ряду тих досліджень, що проводяться вченими в сфері банківської діяльності, проте, при вивченні питань ефективності об'єктом досліджень є процес забезпечення фінансової стабільності банківських установ, зокрема та сторона фінансово-господарської діяльності банку, яка спрямована на досягнення якомога кращого економічного результату, забезпечення оптимального рівня прибутковості банку (рис. 1).

Рис. 1. Інструменти впливу маркетингу та менеджменту на процеси формування банківського прибутку

Згідно рисунку, вирішення проблеми підвищення ефективності банківського бізнесу, яка набула сьогодні свого актуального значення, у значній мірі залежить від якості банківського менеджменту [16], його здатності ефективно вирішувати завдання, пов'язані з управлінням банківською діяльністю, та впливати на процеси, що відбуваються в банку. Управління банківською діяльністю можна представити як процес прийняття управлінських рішень, що здійснюється в межах певного коридору дій, визначеного внутрішніми та зовнішніми факторами.

Центральною ланкою процесу управління є вибір, заснований на порівнянні наявного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього середовища [17]. Першочерговим завданням, що вирішується в процесі управління банком, є досягнення найкращих фінансових результатів через ефективне використання фінансових ресурсів, у зв'язку з чим ефективність управління банківською установою в значній мірі залежить від ефективності управління фінансами, тобто від ефективності фінансового менеджменту.

Виходячи з рис. 1, банківська діяльність на мікрорівні (в окремому банку) – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих процесів (клієнтських, управлінських, внутрішньобанківських), що забезпечують виконання функцій банку, призначені для вирішення клієнтських та внутрішньобанківських задач й спрямовані на отримання прибутку.

Оскільки ефективність банківського бізнесу слід розглядати як зв'язок між вартістю вкладених у певний вид банківської діяльності ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних) та результативністю їх використання (отриманого економічного ефекту від банківської діяльності), то актуальним стає питання щодо взаємодії маркетингу та менеджменту в процесі успішного управління банківською установою – націлення на залучення максимально припустимого рівня ресурсів та їх розміщення в максимально прибуткові активи.

Характерною ознакою сучасного розвитку вітчизняного банківського бізнесу є загострення конкурентної боротьби, яка розгортається на ринку банківських послуг не тільки між українськими, а й зарубіжними банками, що виходять на український ринок з дешевими фінансовими ресурсами, вплив факторів зовнішньо-економічного середовища (зокрема, наслідки світової фінансової кризи). Через що не всі банки виявилися спроможними стабілізувати свої прибутки, що є свідченням неадекватного реагування об'єкту управління на управляючі впливи з боку органів управління. Як представляється, головною причиною цього є недосконалість підходів до побудови існуючої системи управління, зосередженість переважно на фінансовому аспекті управління банківською діяльністю та недооцінка ролі маркетингу в системі управління банком.

Фінансова криза вносить свої корективи у всі сфери економічного життя. Але в останні місяці 2008 р. саме банки в найбільшій мірі відчули на собі його негативні наслідки: *у свідомості споживачів банківських послуг уже сформувалася криза недовіри до банківської системи*. Сукупність даних факторів призводить до того, що банки починають активно використовувати найрізноманітніші методи залучення клієнтів [18]:

- встановлення високих процентних ставок по депозитах – до 25% річних у національній валюті;

- розробка та впровадження інноваційних продуктів, які, наприклад, дозволяють вільно управляти валютою вкладу клієнтом; активне просування депозитів з гнучкими умовами;

- участь у розіграшах грошових сум, золотих злитків або туристичних путівок як додаткового стимулу для відкриття строкового депозиту;

- *активізація маркетингу* для збільшення рівня довіри і кількості клієнтів.

У сучасній банківській практиці поняття маркетинг та менеджмент тісно переплетені. Тому процес прийняття управлінських рішень у банку повинен будуватися на комплексному аналізі структури та динаміки його активних і

пасивних операцій, можливості залучення коштів для їх формування, їх погодженості, дохідності та вартості, маржі за операціями банку, а також на оцінці поточного рівня та прогнозуванні всіх видів банківських ризиків, у т.ч. маркетингових (рис. 2)

Низку проблем з теорії банківської справи, передусім, відсутність єдиної банківської термінології, чітких наукових визначень ключових категорій і понять, вивчено недостатньо через об'єктивні причини: наявність у західних джерелах переважно узагальнених характеристик та рекомендацій, відсутність чіткої науково-обґрунтованої концепції розвитку банківської системи України, повільне становлення української банківської науки, відповідної до сучасної банківської діяльності.

Указане стосується таких понять як маркетинг та менеджмент – на сьогодні чітко не визначено відмінності між ними, їх взаємопроникнення та взаємозамінність.

Проведений з цією метою аналіз публікацій провідних закордонних спеціалістів у сфері менеджменту дозволив зробити декілька висновків.

Традиційно менеджмент пов'язаний з рішеннями, прийняття яких знаходиться виключно в компетенції менеджерів вищих рівнів управління. В основному, ці рішення стосуються вибору банком стратегічно важливих видів діяльності та раціонального використання його ресурсного потенціалу. Як правило, нижче надані питання виділяються як центральні, вирішення яких здійснюється виключно на корпоративному рівні:

– введення нових видів діяльності до бізнес-портфеля банку (диверсифікація);

– вилучення деяких видів діяльності з бізнес-портфеля банку (позбавлення ліцензії, права тощо);

– ефективне управління комерційною діяльністю банку (визначення місії, аналіз продуктового портфеля, розподіл стратегічно важливих ресурсів);

– розширення чи звуження сфер діяльності банку (вертикальна інтеграція чи диференціація).

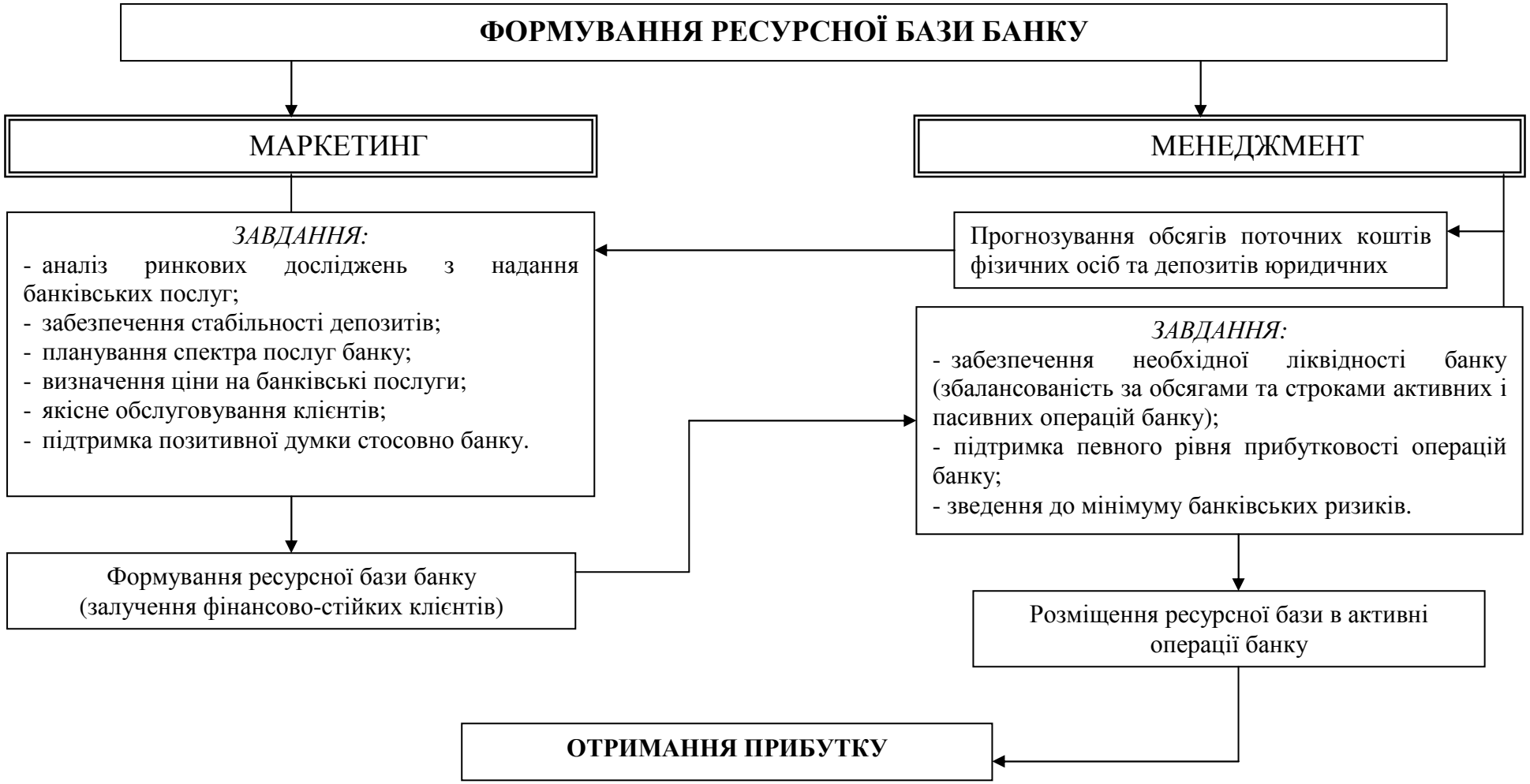

Рис. 2. Маркетинг і менеджмент у системі отримання прибутку банку

У цьому зв'язку доцільно виділити роботу J. Lynch, у якій він стверджує, що «менеджмент призначений для вирішення головних стратегічних питань у різних сферах діяльності компанії» [27]. В якості центральних, найбільш вагомих стратегічних завдань він виділяє наступні:

– визначення місії та цілей організації (що являє собою організація та якою б ви бажали її бачити);

– визначення стратегічних можливостей та сильних сторін організації (в якій сфері ваша організація найбільш конкурентоспроможна та може принести користь суспільству);

– оцінка потенційних можливостей організації відносно оточуючого середовища (що являє собою сфера діяльності вашої організації сьогодні та яку форму вона може прийняти завтра);

– порівняння внутрішнього потенціалу та стратегічних можливостей організації (головне завдання – знайти оптимальне поєднання потенціалу й можливостей);

– удосконалення системи управління організацією;

– проектування організаційної структури, що відповідає визначеному варіанту ринкової стратегії, без якої остання не може бути реалізована.

M. Lyles вважає, що головними особливостями концепції менеджменту є такі: розробка та подальша реалізація глобальних багатонаціональних стратегій; обов'язковий ситуаційний аналіз галузі та конкурентів і прийняття рішень лише на основі цього аналізу та послідовна, поетапна реалізація стратегії [26].

Аналогічно визначимо особливості концепції маркетингу. «Якщо менеджмент забезпечує цільові рамки, які поєднують діяльність організації, то ефективний маркетинг, у свою чергу, забезпечує зовнішнє орієнтоване проникнення, що визначає його стратегію» (J. Lynch) [27].

Взаємозалежність і взаємопроникнення між концепціями менеджменту та маркетингу є сьогодні однією з серйозних проблем практики управління господарським суб'єктом, а в банківській діяльності особливо.

Щоб розглядати це в банківській діяльності, в першу чергу виникають труднощі в чіткому, науково-обґрунтованому поясненні виникнення цього зв'язку. Причина ж виникнення проблеми – це поява і постійний розвиток функціональної інтеграції. Це пояснюється тим, що у своїй діяльності банки користуються прийомами і методами як маркетингу, так і менеджменту, тому і в теорії і на практиці мають місце частковий збіг, свого роду часткове перекривання (конвергенція) і часткове розходження (дивергенція) – взаємодія концепцій маркетингу і менеджменту.

Оскільки як на маркетинг, так і на менеджмент впливають умови, в яких вони функціонують, то необхідно визнати той факт, що вміння ризикувати в розумних межах заради отримання прибутку – це один з елементів підприємництва в цілому, а в банківській діяльності особливо.

Такі постулати конкуренції, як:

– виявлення та встановлення ринкової вартості товару;

– розподіл прибутку згідно з розмірами витрат живої уречевленої праці;

– регулювання переливу капіталів між виробниками, галузями, регіонами сприймаються маркетингом – він визначає необхідність конкуренції. Тому маркетинг, зокрема банківський, виступає в ролі двостороннього процесу, який спрямовує в розпорядження банку інформацію про бажання споживачів для того, щоб банк був у змозі надати їм необхідні послуги. У цьому проявляється виробнича складова банківського маркетингу, яка спрямовується на формування портфелю і розробку нових послуг.

Тобто маркетинг інтегрує діяльність великої кількості суб'єктів ринку в єдиний процес створення цінностей, потрібних споживачу. Це приводе до активного включення в загальний процес створення банківської послуги споживача-клієнта, який не тільки дає імпульс для виробництва певних цінностей, але й для відшкодування виробничих витрат. Саме тут формуються управлінські відносини, які потребують певного регулювання.

А менеджмент, у свою чергу, проявляється у виборі оптимального засобу отримання найвищих економічних результатів в умовах діяльності банку, що постійно змінюються (табл.1).

Таблиця 1

Дії менеджменту та маркетингу в управлінні фінансовою стійкістю банку

Види стійкості банку	*Дії менеджменту та маркетингу щодо управління стійкістю*
Фінансова	1. Програмування банку на основі фінансово-економічних нормативів діяльності банку (зовнішніх та внутрішні), формування стратегії розвитку банку 2. Моніторинг та аналіз діяльності банку, ідентифікація традиційних банківських ризиків на основі балансових узагальнень 3. Поточна оцінка економічних вигод, операційно-вартісний аналіз банку та ціноутворення
Організаційна	4. Планування діяльності банку: маркетингова стратегія, бізнес-планування підрозділів банку 5. Організаційна побудова банку (лінійна, дивізійна, матрична, структура, орієнтація на послугу чи на клієнта) 6. Управління людськими ресурсами: мотивація, матеріальне стимулювання, розкриття інноваційного потенціалу
Функціональна	7. Спеціалізація банку 8. Універсалізація банку
Комерційна	9. Продуктова політика банку та функціонально-технологічна підтримка продуктового ряду банку 10. Фінансовий менеджмент клієнтури банку та його розвиток в інноваційний напрямок діяльності банку на основі потреб споживачів (ринку) та управління змінами (інжиніринг процесів обслуговування клієнтів)
Капітальна	11. Кредитно-інвестиційна політика банку 12. Емісійна та фондова політика банку

Умови конкуренції змушують сучасні комерційні банки висувати жорсткі вимоги щодо якості банківського менеджменту. Серед різноманіття цілей банку виділяють основну – підвищення прибутку [14].

Згідно табл. 1, оптимізація отриманого прибутку досягається шляхом погодженості основних складових менеджменту банку, зокрема маркетингу та фінансового менеджменту. Маркетинг, виконуючи свої функції, сприяє підтримці та підвищенню стійкості банку, зокрема *фінансової, організаційної та комерційної.* З перетворенням маркетингу в провідну функцію управління всі інші напрями менеджменту слід розглядати через призму маркетингового управління, що вимагає розробки комплексної програми поведінки банку,

стратегії і тактики його розвитку з урахуванням процесів, які відбуваються на фінансовому ринку так в окремих його сегментах. При цьому задачею менеджменту стає реалізація планів маркетингу та заходів, визначених в них.

Накопичений закордонними банками досвід в області впровадження маркетингу має важливе значення для України, оскільки тенденції і проблеми розвитку вітчизняних банків аналогічні світовим, зокрема:

– вихід українських банків на світові фінансові ринки, їх інтеграція у світову фінансову систему;

– посилення конкурентної боротьби як між вітчизняними, так і зарубіжними банками, що виходять на український ринок;

– участь банків у фінансово-промислових групах з метою розширення частки ринку;

– широке впровадження сучасних банківських технологій, інформаційних систем, що перетворює банки з суто фінансових в інформаційно-фінансові установи;

– створення експертних систем та інтегрованих інформаційних баз для розробки стратегії розвитку банку та оперативного управління;

– прискорений розвиток інформаційних мереж і служб, що займаються збором і оперативним аналізом інформації з метою координації процесів прийняття рішень, проведення операцій на валютному і міжбанківському кредитному ринку.

Доказом важливості та необхідності присутності маркетингу в управлінні банкіською установою розкриємо ґрунтуючись на концепції Nigel Piercy та Lloud Harris у співавторстві з Linda Peters та Nikola Lane, що дозволяє встановити взаємозв’язок між фінансовим менеджментом і аналітичним маркетингом, які мають як загальні елементи перетинання, так і елементи розходження, отримаємо наступний взаємозв’язок (рис. 3).

Ця схема підтверджує те, що управління банком являє собою систему, основними ланками якої в ринкових умовах, що постійно змінюються, є фінансовий менеджмент та аналітичний маркетинг.

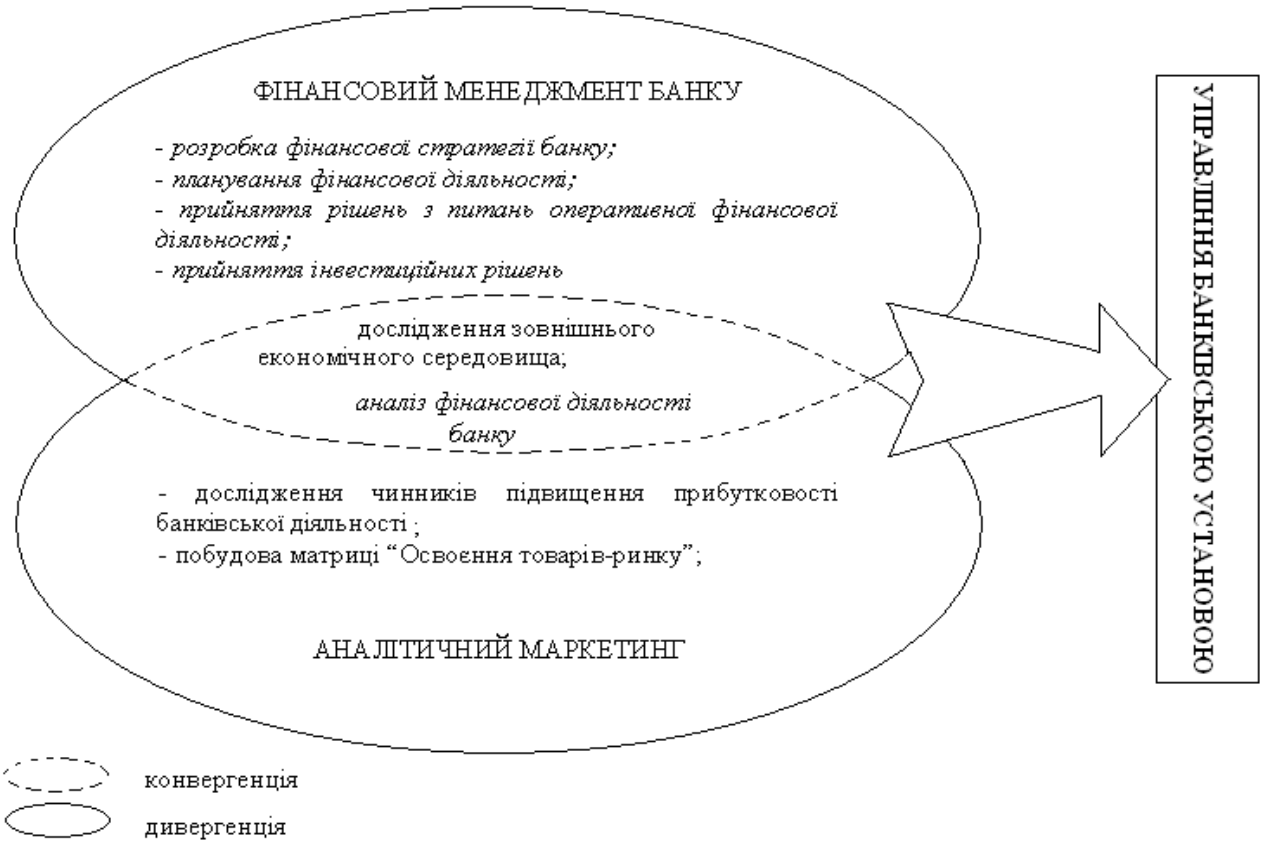

Рис. 3. Конвергенція та дивергенція фінансового менеджменту й аналітичного маркетингу в банку

Тобто управління банком – це прагнення досягти високих кінцевих результатів через використання інструментарію і фінансового менеджменту та аналітичної частини маркетингу (виконується аналітична функція банківського маркетингу).

Рис. 3 відображує точки перетинання аналітичної частини маркетингу та фінансового менеджменту банку через виконання ними функцій. Але, незважаючи на здійснення ними однакових функцій, все ж таки є різниця в цілях, які ставляться при їх виконанні (рис. 4).

Фінансовий менеджмент і аналітичний маркетинг банку перетинаються при обміні певною інформацією. *Саме тут і полягає взаємодія менеджменту і маркетингу*. Виконуючи аналіз фінансової діяльності банку, фінансовий менеджмент займається формуванням інформації для подальшого її використання, зокрема маркетингом. І навпаки, аналіз ринку за допомогою

інструментів маркетингу дає змогу фінансовому менеджменту розробляти ефективні заходи щодо управління фінансовими ризиками.

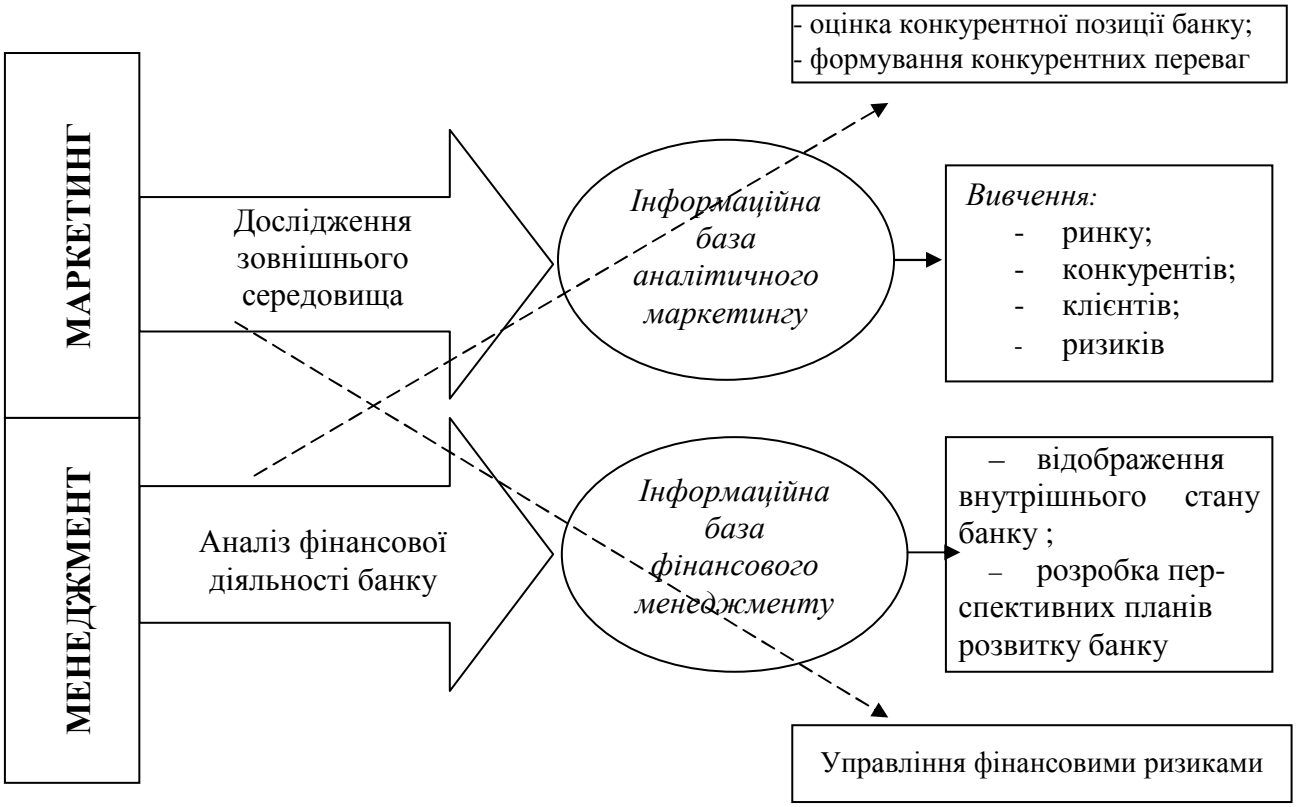

Рис. 4. Взаємодія фінансового менеджменту та аналітичного маркетингу в банку

Отже, вказані складові управління банківською установою взаємозалежні і взаємопов’язані, тому і важливі в діяльності банку.

Завершуючи розгляд взаємодії менеджменту та маркетингу в банку, можна зазначити, що існує тісний зв’язок між маркетинговою та фінансовою складовими при їх розробці в рамках загальної стратегії розвитку банку. При цьому слід наголосити, що вирішення задач, передбачених фінансовою складовою менеджменту, серед яких підвищення ефективності банківського бізнесу, реалізація стратегій управління активами і пасивами, власним капіталом та ризиками, неможливо без врахування цілей і задач, що вирішуються в ході реалізації маркетингової стратегії. Так само, як і маркетингова діяльність неможлива без врахування фінансової інформації. Проте, саме застосування інструментів маркетингу є визначальним при вирішенні пріоритетних напрямків вкладання коштів, спрямування фінансових

ресурсів у ті сектори ринку, які є найбільш привабливими з точки зору задоволення потреб клієнтів, що сприяє підвищенню доходів від банківської діяльності, позитивно впливає на фінансові результати роботи банку та ефективність банківського бізнесу.

Висновки

В результаті проведеного нами дослідження щодо взаємодії основних складових управління банком зробимо наступні висновки.

1. Робота банку щодо залучення грошових коштів вкладників та інших кредиторів і визначення найефективнішої комбінації таких джерел – це непросте завдання, яке повинне підпорядковуватися загальним банківським вимогам – поєднання ліквідності, дохідності, ризику, а також адекватності діяльності банку потребам клієнтів, що забезпечить йому конкурентні переваги на ринку банківських послуг. Маркетингова діяльність на цьому етапі формуванні ресурсної бази банку має особливу значимість.

2. Маркетингове управління банком вимагає прийняття всіх управлінських рішень, у т.ч. й фінансових, з позицій задоволення потреб клієнта, зміцнення його платоспроможності, отримання останнім прибутку, без чого неможливим стає фінансове благополуччя банку, його прибуткова діяльність. Оскільки одним із аспектів маркетингової діяльності є дослідження досягнутого рівня розвитку депозитних відносин з клієнтами, в тому т.ч. і з населенням, їх вдосконалення та розвиток, то раціонально організовані взаємини між банком і його клієнтами сприяють зворотному руху коштів.

3. Результатом синергії співпраці маркетингу та менеджменту є комплекс заходів щодо формування асортименту високоякісних продуктів і послуг, різноманітних форм та методів залучення коштів з метою забезпечення стійкості та надійності ресурсної бази, оскільки конкурентна боротьба за потенційні ресурсні кошти в подальшому розгортатиметься не тільки серед банків, а й серед інших фінансових інститутів (страхових, інвестиційних компаній тощо).

4. Розвиток банку пов’язаний з розширенням обсягів та оборотів фінансових операцій, збільшенням кількості клієнтів. У довгостроковій перспективі розвиток є неодмінною передумовою забезпечення належної рентабельності. З метою отримання прибутку банком переслідуються такі завдання:

– прогнозування обсягів поточних коштів, депозитів та наданих кредитів;

– зв’язок депозитних, кредитних та інших операцій банку між собою для підтримки його стабільності, надійності, фінансової стійкості;

– диверсифікація ресурсів банку з метою мінімізації ризику;

– диференційований підхід до різних груп клієнтів;

– конкурентоспроможність банківських операцій та продуктів;

– розвиток банківських продуктів та послуг, підвищення якості й культури обслуговування клієнтів, що сприяє залученню депозитів.

Лише виходячи з розрахункових обсягів і структури активних та пасивних операцій, формування сприятливих умов щодо їх залучення, можливе планування доходів банківської діяльності.

У сучасних умовах особливо важливого значення набуває важлива своєчасна оцінка ефективності здійснення пасивних операцій, яка повинна здійснюватися на основі відповідності діючих у банку ставок залучення потенційним можливостям банку. Завдання ефективності управління полягає у визначенні такої кількості депозитів і кредитів, рівнів їхніх процентних ставок при заданій пропозиції та попиті на різні види грошових ресурсів, щоб забезпечити максимальне значення процентної маржі, що є цільовою функцією роботи банку.

5. Зазначені процеси почали формуватися в Україні значно пізніше, ніж в розвинених країнах, так само, як і необхідність впровадження маркетингу в банківську діяльність. Сьогодні більшість вітчизняних банків усвідомлюють важливу багатогранну роль маркетингу у вирішенні завдань, що пред’являються ринком, про що свідчить створення та функціонування

маркетингових служб, розробка концепцій маркетингу, вивчення ринку, перший досвід впровадження CRM-систем, програм лояльності клієнтів тощо.

Література:

1. Банквоский маркетинг/ Н.Б. Куршакова. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.
3. Бор М.З., Пятненко В.В. Стратегичекое управление банковской деятельностью. – М.: ПРИОР, 1995. – 158 с.
4. Бушуєва І. Маркетингова стратегія банку з депозитних послуг //Вісник НБУ. – 2002. – №1. – С. 15-16.
5. Бушуєва І. Основні шляхи забезпечення прибутковості комерційного банку //Вісник НБУ. – 2002. – №6. – С. 34.
6. Васюренко Ю. Банківський менеджмент: Посібник. – К.: Видавничий центр "Академія", 2004. – 320 с.
7. Джозлин Р.В., Хамфриз Д.К. Банковский маркетинг. Введение в рыночное планирование. – М.: "Церих – ПЭЛ", 1995. – 96 с.
8. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебн. пособие /Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
9. Ефремов Е.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Уч. пособ. – М.: Изд-во «Финпрес», 1998. – 192 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – 10 изд. СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
11. Кузнэцова Л.В. Маркетинг у секторах національної економіки: Монографія /За ред. М.А Окландера. – Одеса: Астропринт, 2004. – 408 с.
12. Макарова Г.Л. Система банковского маркетинга: Учеб. Пособие для вузов / ВЗФЭИ. – М.: Финстатинформ, 1997. – 110 с
13. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. – Спб: «Питер», 2002. – 160с.
14. Опорний конспект лекцій з курсу «Маркетинг у банку» для студентів 5 курсу всіх форм навчання спеціальності банківська справа/ Уклад. Д. В. Завадська. – Одеса: ОДЕУ, Ротопринт, 2008 р. – 76 с.

15.Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления – Москва. – «Прогресс», 1986. – 419 с.

16.Полищук О. Банковская система начала работать на экономику, а не на себя…//Бизнес. – 2002. – №6. – С. 11.

17.Поможет ли финансовый кризис банкам выйти на новый уровень качества обслуживания? //http://www. Delta-m.com.ua/reu/research

18.Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. А.Олійник, Р. Скільский. – К.: Основи, 1977. – 390 с.

19.Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 344 с.

20.Севрук В.Т. Банковский маркетинг – М.: Дело ЛТД, 1994. – 128 с.

21.Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО «Тарнекс». – К.: ЦММС «Писпайп», 1993. – 656 с.

22.Стратегічний маркетинг /Под ред. А.Н. Бурлакова, С.С. Голик, Т.И. Чаюн. – Винница, 1994. – 185 с.

23.Федулова Л. Управління якістю банківських послуг – запорука успіху в боротьбі за клієнта //Вісник НБУ. – 2002. – №3. – С. 32-33.

24.Ansoff H. Igor Corporate Strategy. – McGrow-Hill Puble. Co, 1965 – 301 p.

25.Drucker P.F. The theory of the business //Harvard business rev. – Boston. – 1994.– Vol. 72/5 – P. 95-104.

26.Lyles M. A research agenda for strategic management in the 1990s. //Journal of Marketing Management Studies. – 1990.– V. 8. – P. 15-20.

27.Lynch J.E. Only connect: the role marketing and strategic management in the modern organization. //Journal of Marketing Management Studies. – 1994. – V.1. – P. 20-25.