

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ___ ” _____ 20 ___ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності «Банківська справа»

за темою:
«Private Banking: сучасні тренди в Україні»

Виконавець

студентка Кредитно-економічного
факультету

Недіогло Лариса Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Арутюнян Р.Р.

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2018

АНОТАЦІЯ

випускної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Недіогло Лариси Іванівни

Private Banking: сучасні тренди в Україні

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2018 рік

Випускна робота складається з трьох розділів.

У роботі розглядаються історія виникнення, сутність та визначення поняття Private Banking; класичні види продуктів та послуг для заможного клієнта; критерії сегментації VIP-клієнтів в банках, пороги входу до сегменту приватного банкінгу.

В роботі присутній аналіз спектру продуктів та послуг в Україні, розгляд основних національних особливостей Private Banking та психології клієнта, аналіз основних ризиків, що виникають при роботі з VIP-клієнтами.

Робота містить аналіз світового досвіду розвитку приватного банкінгу та чинників, що вплинули на появу Private Banking в Україні.

На основі проведеного аналізу та дослідження були запропоновані деякі рекомендаційні заходи для удосконалення роботи з пріоритетними клієнтами, та для підвищення якості та ефективності надання послуг.

Ключові слова: Private Banking, продукти та послуги, сегментація, обслуговування клієнтів, VIP-клієнти.

ANNOTATION

of final work on scientific education bachelor`s degree

Larisa I. Nediolo

Private banking: modern trends in Ukraine

Odessa National Economic University

Odessa, 2018

Final work consists of three sections.

In the work investigated history of appearance of Private Banking in Ukraine, classic types of services for rich people, criteria of segmentation of VIP-clients in banks, entry thresholds segment of Private Banking.

In process, a present analysis of spectrum of products and services is in Ukraine, consideration of basic national features of Private Banking and psychologies of client, analysis of basic risks that arise up during work from VIP-by clients.

Work contains the analysis of world experience of development of private банкінгу and factors that influenced on appearance of Private Banking in Ukraine.

On the basis of the conducted analysis and research, some recommendation events offered for the improvement of work with priority clients, and for upgrading and efficiency of grant of services.

Keywords: Private Banking, products and services, segmentation, service of customers, VIP- clients.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ PRIVATE BANKING.....	8
1.1. Історія виникнення та визначення сутності РВ.....	8
1.2. Private Banking: ексклюзивний сервіс для пріоритетних клієнтів.....	16
1.3. Сегментування клієнтів РВ.....	27
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ РВ В УКРАЇНІ.....	31
2.1. Аналіз трендових продуктів та послуг РВ в банках, на прикладі УкрСиббанку.....	31
2.2. Національні особливості РВ в Україні: психологія клієнта.....	41
2.3. Аналіз основних ризиків в бізнесі РВ.....	51
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РВ В УКРАЇНІ.....	60
3.1. Світовий досвід розвитку приватного банкінгу.....	60
3.2. Організація роботи з пріоритетними клієнтами: залучення та утримання клієнтів.....	66
3.3. Рекомендації щодо удосконалення бізнесу РВ в Україні.....	77
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

Становлення такого бізнесу, як private banking, не буває швидким - це еволюційний процес, який передбачає планомірне вибудовування довірчих партнерських взаємовідносин з клієнтурою. Це бізнес традицій, високих вимог і очікувань з боку клієнтів і виняткового професіоналізму фахівців банку.

Фінансова наука запропонувала ряд універсальних підходів і правил, що витримали випробування часом, по управлінню і плануванню персонального фінансового майбутнього. Одно з таких правил полягає в тому, що активний або пасивний менеджмент персонального стану, тобто грошей вже зароблених, - це окремий і особливий вид діяльності. Ця діяльність ґрунтується на професійному індивідуальному інвестиційному менеджменті засобів клієнта на підставі прийнятих цілей і, головне, з урахуванням усього спектру можливих ризиків.

Private Banking дозволяє скласти такий фінансово-інвестиційний план, який є досить гнучким, простим у виконанні, не суперечить національним законодавчим нормам і максимально узгоджується з довгостроковими і короткостроковими цілями клієнта.

Дослідження цієї сфери має особливу актуальність оскільки саме VIP-клієнти є найактивнішими споживачами фінансових послуг, вони задають тон фінансового розвитку країни, і вони є одним з основних джерел прибуткової роботи банків. Тому банки починають приділяти увагу саме цьому сегменту, якості їх обслуговування, залучають таких клієнтів та впроваджують різні організаційні заходи для утримання існуючих клієнтів.

Один з тих, що таких, що стали вже дуже помітним в Україні феноменів - формування великих фінансово-майнових станів, власники яких не лише заклопотані їх збереженням і примноженням, але і роблять істотний вплив на владу, переслідуючи інтереси створення в країні більш-менш стабільних соціально-економічних умов для розвитку бізнесу, а отже, для збереження соціального світу, який тільки і може створив середовище розвиток і зростання

добробут. При цьому цілком природно, що сама собою виникла і актуалізувалася проблема осмислення формування механізмів, інструментів, передумов впровадження і розвитку тих практичних дій, які можуть забезпечувати ефективне управління великими фінансово-майновими станами, передусім в інтересах самих їх власників, але в той же час і в інтересах країни і її населення.

Актуальним є то, що персональне банківське обслуговування є достатньо новою сферою і видом банківської діяльності, який ще не має належного висвітлення в актах законодавства, або в наукових виданнях. Тому ці питання є нез'ясованими та потребують знайдення оптимальної формули розвитку цього сегменту, тим більше в такий період кризи, в якій перебуває Україна.

Метою дипломної роботи є розгляд основних трендових продуктів та послуг сегменту Private Banking

Відповідно до мети визначені такі задачі:

- розглянути сутність поняття Private banking та історію виникнення приватного банківського обслуговування в Україні
- визначити перелік продуктів та послуг класичного виду Private Banking
- дослідити теоретичні критерії сегментування пріоритетних клієнтів в банках
- зробити аналіз трендових продуктів та послуг в банках на прикладі УкрСиббанку
- визначити національні особливості вітчизняного Private Banking та психологію VIP-клієнтів
- розглянути основні ризики, пов'язані з обслуговуванням VIP-клієнтів
- дослідити світовий досвід розвитку приватного банкінгу
- розглянути основи організації роботи з пріоритетними клієнтами

- сформулювати рекомендаційних заходів для удосконалення сегменту Private Banking і підвищення якості обслуговування.

Об'єктом дослідження роботи є розгляд системи відносин банків та пріоритетних клієнтів в Україні, аналіз трендових сучасних банківських продуктів та послуг в рамках сегменту Private Banking, які надаються банками на українському банківському ринку.

Предметом дослідження дипломної роботи є аналіз організації роботи з клієнтами приватного банкінгу, методів та засобів, що використовуються при обслуговуванні ключових клієнтів українськими банками в рамках даного бізнесу.

Методи дослідження: було використано аналіз і синтез, табличний метод, графічний метод, які відображають аналіз або характеристику продуктів та послуг приватного банкінгу.

Інформаційною базою є дані дослідження консалтингових компаній, статистичні дані, періодичні видання, нормативно-законодавча база, також роботи різних авторів в рамках Private Banking.

ВИСНОВКИ

Отже, в першому розділі було визначено, що найбільший розвиток бізнес, який представляється клієнтурі як індивідуальне банківське обслуговування, отримав в Швейцарії. В Україні цей бізнес це недостатньо сформований та ще молодий і причиною його появи вважається зростання кількості заможних клієнтів в країнах колишнього СРСР. Вітчизняний Private Banking характеризується зміщенням понять класичного Private Banking'у та VIP-банкінгу. Цей сегмент визначається як сфера обслуговування заможних клієнтів, управління їх великим капіталом, надання фінансових і небанківських послуг на основі індивідуального персонального підходу до кожного. Класифікація і види елітного обслуговування характеризується розміром внесеного капіталу.

Також було розглянуто критерії сегментування. Сегментація клієнтів здійснюється з метою виявлення найбільш важливих характеристик споживчого сегменту клієнтів та підвищення якості обслуговування.

В третьому пункті було досліджено класичні види послуг Private Banking. В рамках приватного банкінгу клієнтам надаються різноманітні послуги фінансового характеру, стандартні, але з іншими тарифами, та нефінансового характеру. Небанківські послуги складають основу класичного Private Banking і характеризуються різноманітністю отримання послуг, виконання побутових і ділових доручень, надання оперативних та якісних консультацій.

У другому розділі було проаналізовано трендові продукти та послуги на прикладі УкрСиббанку. УкрСиббанк вважається засновником українського напрямку Private Banking і характеризується наданням послуг більше 9 років.

В цілому, згідно аналізу в першому пункті другого розділу, кількість осіб, яким надаються послуги Private Banking, в кожному банку складаю менш ніж 1% від загального числа клієнтів. Банки починають більше приділяти уваги саме одному відсотку клієнтів, які є пріоритетними, і більше працювати з ними. За даними порівняння двох банків – УкрСиббанку та Альфа-Банку,

можна стверджувати, що у них практично однаковий перелік послуг, але з різними тарифами, і що вони є сильними конкурентами, які посідають перше та друге місця в рейтингу приватних банкірів.

Для більш повного розуміння клієнтів і якісної роботи з ними, банкам слід враховувати психологію клієнта, особливості його менталітету, і також знати національні особливості вітчизняного Private Banking, що було досліджено у другому пункті другого розділу. Розуміння основ психології лідерства допоможе зрозуміти, що рухає клієнтом, і тому сприятиме побудові логічної схеми взаємовідносин персональних менеджерів з клієнтами.

Третій пункт розділу визначає основні ризики приватного банкінгу. Для приватних банкірів при обслуговуванні VIP-клієнтів важливо оперативно ідентифікувати та управляти ризиками, а саме, найпоширенішим з них – ризиком втрати репутації. Це найголовніший ризик, який потребує приділення уваги на його зменшення, тому що, як відомо, добрі новини стають звісними швидко, а погані – ще швидше. Якісна та раціональна система ризик-менеджменту дозволяє переконати клієнтів, що банк надійно контролює усі ризики і вміє управляти ними, тому що банк зацікавлений у міцних, партнерських, довірчих, довгострокових відносинах зі своїми VIP-клієнтами.

У третьому розділі проаналізовано світовий досвід розвитку приватного банкінгу, та сформовані чинники розвитку обслуговування заможних осіб у світових центрах Private Banking. Було визначено, що український сегмент приватного банкінгу все ще має бути сформований та удосконалений для того, щоб розвивати банківську діяльність України.

У другому пункті третього розділу було розглянуто основні принципи для того, щоб обрати оптимальний метод обслуговування клієнтів. Були запропоновані різноманітні стратегії залучення клієнтів: стратегія збільшення кількості VIP-клієнтів, стратегія інновацій, стратегія комплексних продажів продуктів та послуг банку, стратегія взаємодії підрозділу РВ з іншими підрозділами банку.

Третій пункт розділу був присвячений формуванню рекомендацій та організаційних заходів для поліпшення, удосконалення надання послуг пріоритетним клієнтам банку, підвищення якості їх обслуговування. Результати даного дослідження можна використовувати на практичній діяльності банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Обслуживание состоятельных клиентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/obsluzhivanie-sostoyatelnyh-klientov-private-banking-zarubezhnyy-opyt-i-rossiyskie-perspektivy>
2. Элитное банковское обслуживание – история и тенденции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/elitnoe-bankovskoe-obsluzhivanie-istoriya-i-tendentsii>
3. Private Banking в Украине: опыт становления. [Текст]: Монографія/ А.В. Александров. – Видавництво «К.І.С»ММХ, 2010.-306 с.-ISBN 978-966-623571
4. Private Banking – VIPовий сегмент фінансового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pressreader.com/ukraine/yurydychna-gazeta/20180306/281779924630041>
5. Private Banking в умовах українських реалій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.prostobank.ua/blog/osobisti/banki/private_banking_v_umovah_ukrayinskih_realiy
6. Private Banking development trends in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.asterslaw.com/press_center/publications/private_banking_development_trends_in_ukraine/
7. Александров, Алексей. Private banking — перспективное направление работы с частным капиталом в Украине // Сборник научных работ. – Х.: ХИБМ. – 2007. – С. 41–46
8. Александров, Алексей. Private banking в Украине: мода или объективная необходимость? // Социальная экономика. – 2004. – № 3. – С. 101–106.
9. Второе дыхание Private Banking [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sbr.in.ua/?p=2161>

10. Исследование рынка Private Banking в Украине - 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.flifi.ua/files/documents/50042/Private-Banking-Survey_ext.pdf
11. Тенденції та ризики злиттів та поглинань в українському банківському секторі [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/28340/1/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%A0%D0%90%D0%9D%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%90%20%D0%92.%D0%92..pdf>
12. Румянцев А. Private Banking – эксклюзив для миллионеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gaap.ru/articles/private_banking_nbsp_ndash_nbsp_eksklyuziv_dlya_millionerov/
13. Хаустова М.Н. Private Banking в теории и практике [Текст]// М.Н. Хаустова // Проблемы современной экономики. – 2010. - №3 – с.231-234
14. Шевчук Т.В. Аналіз основних проблем Private Banking в Україні [Текст] // Збірник наукових статей студентів КЕФ, присвячений 95-річчю ОНЕУ / Одеса: ОНЕУ, 2016. – 216с.
15. Рынок услуг Private Banking в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok-uslug-private-banking-v-ukraine>
16. Четвертон, Питер. Работа с VIP-клиентами: Практические приемы управления ключевыми клиентами. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – С. 200.
17. Bitner, Mary Jo. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surrounding and Employee Responses // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54. – № 2. – P. 70.
18. Бонгартц У. Стратегии банковских услуг по управлению капиталом частных клиентов // Вестник АРБ. – 2004. – № 10. – С. 53–55
19. Забин Д., Бербах Г. Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов. – М.: Эксмо, 2006. – С. 191–197.

20. Офіційний сайт УкрСиббанку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/>
21. Зверяков М. І. Банківський капітал: вимоги Базеля III / М. І. Зверяков, В. В. Коваленко // Фінанси України. – 2011. – № 6. – С. 13-23.
22. Зверяков М. І. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія / М.І. Зверяков, О.М. Зверяков. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 418 с.
23. Зверяков М.І. Управління фінансовою стійкістю банків / М.І. Зверяков, В.В. Коваленко, О.С. Сергеева. – Одеса: Видавництво «Атлант», - 2014. – 485 с.
21. Коли попит випереджає пропозицію: як розвивається Private Banking в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20183463-koli-popit-viperedzhae-propoziciyu-yak-rozvivaetsya-private-banking-v-ukrayini>
22. Дослідження ринку послуг Private Banking – 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=ObDZ2cAdm5o>
23. Капітальна стабільність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/280367/kapitalna-stabilnist>
24. Лучшие украинские банки в сегменте Private Banking в 2017 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://banknews.com.ua/492812-luchshie-ukrainskie-banki-v-segmente-private-banking-v-2017-godu.html>
25. Euromoney FX Survey 2017 – results released [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.euromoney.com/article/b1348tjh9v7h99/euromoney-fx-survey-2017-results-released>
26. Офіційний сайт А-Club Альфа-Банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://a-club.alfabank.com.ua/>
27. Есть ли в Украине Private Banking? (стенограмма) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finclub.net/video-foto/kruglyj-stol-est-li-v-ukraine-private-banking-onlajn-translyatsiya.html>

28. Исследование рынка Private Banking в Украине – 2011 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.flifi.ua/files/documents/50042/Private-Banking-Survey_ext.pdf
29. Діджиталізація Private Banking [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.ua/finansy/item/2118-didzhitalizatsiia-private-banking>
30. Исследование рынка услуг Private Banking в Украине – 2015 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-private-banking-survey/\\$FILE/EY-private-banking-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-private-banking-survey/$FILE/EY-private-banking-survey.pdf)
31. Менегетти А. Психология лидера / Перевод с итальянского ННБФ «Онтопсихология». Изд. 4-е, дополненное. — М: ННБФ «Онтопсихология», 2004 г., 256 с.: илл. 2. 18ВН 5-93871-027-8
32. Психология VIP-клиентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bolsheprodag.ru/psixologiya-prodazh/psixologiya-vip-klientov>
33. Теория нарциссизма в работах Фрейда и Кляйн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyjournal.ru/articles/teoriya-narcissizma-v-rabotah-freyda-i-klyaun>
34. Private Banking: психология клиента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/publikacii/20070227/private-banking--psihologiya-klienta-okonchanie-1373892/>
35. Вчення про людські потреби в філософії Е. Фрома [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kimo.univ.kiev.ua/Phil/26.htm>
36. Нестеров Г. Национальные особенности Private Banking // Банковский менеджмент. — 2010. — №8. — С. 18 — 22.
37. Розвиток відносин з клієнтами: 5 факторів успіху [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://staff-capital.com/uk/articles/rozvytok-vidnosyn-z-klientamy.html>
38. Шершнева, Е.Г. Банковский менеджмент: учебное пособие / Е.Г. Шершнева, Е.С. Кондюкова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 112 с.
39. Конспект лекцій з дисципліни «Управління банківськими ризиками» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/discip/ybr/Lekcii_ybr_17.pdf

40. Карта ризиків як інструмент управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://stud.com.ua/66776/ekonomika/karta_rizikiv_instrument_upravlinnya
41. Управління ризиками банківської діяльності в сучасних умовах економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1756/1/Tyvonyuk%20L.O.,%20BSm-51.pdf>
42. Бази даних Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>
43. World Happiness Report - 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://worldhappiness.report/ed/2017/>
44. У 2015 році матеріальне становище 76% українських сімей погіршилося – опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/society/1235186-u-2015-rotsi-materialne-stanovische-76-ukrajinskih-simey-pogirshilosya-opituvannya.html>
45. World Wealth Report – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/09/worldwealthreport_2017_final.pdf
46. Global Wealth – 2017: Transforming the client experience [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Transforming-the-Client-Experience-June-2017_2_tcm9-161685.pdf
47. Александров: мы выступаем «кривым зеркалом» западной банковской системы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finclub.net/blogs-all/aleksandrov-my-vystupaem-krivym-zerkalom-zapadnoj-bankovskoj-sistemy.html>
48. Обслуговування VIP-клієнтів в банківських установах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stud24.ru/economics/obslugovuvannya-vipklyntv-u-bankvskih-ustanovah/115347-339955-page1.html>

49. Організація роботи з VIP-клієнтами банку – Банківська справа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://8ref.com/12/referat_125836.html
50. Що роблять банки для утримання своїх клієнтів? Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/272167/shho-roblyat-banky-dlya-utrymannya-kliyentiv>
51. Що відбувається з банкінгом VIP-класу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1418512-shcho-vidbuvaetsya-z-bankingom-vip-klasu>
52. Основні принципи побудови клієнтоорієнтованого банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=42840>
53. 4 стратегії для збільшення кількості клієнтів: психологія продаж [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kpd.ua/2016/03/24/4-strategii-dlya-uvelicheniya-kolichestva-klientov-psihologiya-prodazh/>
54. Обслуживая состоятельных клиентов [Текст] М. Витвицкий // Банковский менеджмент. – 2009. - №8. – с. 2-5
55. Организация работы с приоритетными клиентами [Текст] Е. Серов // Банковский менеджмент. – 2016. - №1. – с.33-41
56. Організація взаємодії та аналізу результатів роботи структурних підрозділів банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://p-for.com/book_94_glava_13_ROZDIL_2_ORGANIZACIJA_VZA.html
57. VIP-банкінг по-українськи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.business.ua/finansy/item/3116-vip-banking-po-ukrajinski>
58. Эксклюзивные условия: чего хочет клиент Private Banking [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/348961-eksklyuzivnye-usloviya-chego-hochet-klient-private-banking>

59. Саммит: Управление частным капиталом и Private Banking, Алексей Александров, УкрСиббанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.youtube.com/watch?v=B2Msqfit9_s
60. Тренды digital-маркетингу 2018+ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msb.aval.ua/news/?id=27463>
61. Банки не шкoduють грошей на саморекламу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finclub.net/ua/analytics/banki-ne-shkoduyut-groshej-na-samoreklamu.html>
62. 7 методів підвищення лояльності клієнтів [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msb.aval.ua/news/?id=24342>