

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ	7
1.1. Поняття та сутність рентабельності фінансових установ (на прикладі комерційних банків).....	7
1.2. Методичні підходи щодо аналізу прибутковості фінансових установ	13
1.3. Організація управління фінансовою рентабельністю фінансових установ	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ (НА ПРИКЛАДІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ПАТ «ОТП БАНК»).....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ОТП банк»	32
2.2. Аналіз основних показників фінансової діяльності ПАТ «ОТП банк».....	40
2.3 Аналіз фінансової рентабельності ПАТ «ОТП банк».....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ (НА ПРИКЛАДІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ПАТ «ОТП БАНК»).....	61
3.1. Напрямки вдосконалення управління фінансовою діяльністю комерційного банку	61
3.2. Застосування економіко-математичного моделювання в управлінні фінансовою рентабельністю ПАТ «ОТП банк».....	66
3.3. Пропозиції щодо підвищення рівня фінансової рентабельності комерційного банку ПАТ «ОТП банк».....	69
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку економіки і фінансового сектору країни обумовлюють пріоритетність вирішення проблем оцінювання та забезпечення стійкості та ефективності банківської системи. Ефективність здійснення будь-якої підприємницької діяльності незалежно від форми власності визначається здатністю формувати позитивний фінансовий результат. Особливо гостро проблема отримання прибутку як позитивного фінансового результату діяльності суб'єкта господарювання, постає в умовах постійно зростаючої конкуренції та нестабільної соціально-економічної ситуації в країні.

Оскільки позитивний фінансовий результат фінансової установи є одним із найважливіших індикаторів його діяльності, то здатність управляти та утримувати прибуток на необхідному рівні визначає у подальшому успішність діяльності фінансової установи на фінансовому ринку.

Проблема формування позитивного результату діяльності банку у період економічної та політичної кризи стає ще більш актуальною, оскільки від одержаного прибутку залежить фінансова стабільність та безпека вкладників як окремого банку, так і банківської системи в цілому.

Фінансовий результат виступає своєрідним індикатором і критерієм успішності управління фінансовою установою. Ефективність діяльності фінансової установи безпосередньо пов'язана з її здатністю отримувати прибуток, адже прибуток це кінцева мета підприємницької діяльності, яка може реалізуватись у виробництві, комерції або фінансовій комерції. Обсяги прибутку банку хвилюють акціонерів, адже від них залежить розмір дивідендів, в прибутку зацікавлені вкладники, тому що це запорука їх фінансового добробуту. Зростання фінансової рентабельності важливе безпосередньо для фінансової установи бо створює фінансову основу для самофінансування діяльності фінансової установи, здійснення розширеного відтворення і задоволення зростаючих соціальних і матеріальних потреб фінансової

установи. В прибутку фінансової установи зацікавлена держава, тому що вона платить податок на прибуток до бюджету. Таким чином прибуток забезпечує інтереси держави, власників, клієнтів і персоналу фінансових установ.

Проблематика формування фінансових результатів, створення дієвих механізмів їх аналізу з метою забезпечення реальних конкурентних переваг банку на ринку банківських послуг та забезпечення ефективності його діяльності саме в кризових умовах, залишається важливою і актуальною з погляду як теорії, так і практичної діяльності.

Наразі існує багато робіт, присвячених аналізу й методам управління банками і безпосередньо – фінансовим результатам їх діяльності. Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням формування фінансових результатів та підвищення рентабельності діяльності банків, висвітлено в роботах зарубіжних і вітчизняних учених-економістів: Арістова А.І., Базилюка А.В., Бушуєва І.В., Вовчака О.Д., Євдокимова Ю.Ю., Коваленко В.В., Міщенко О.В., Мороза А. М., Осташа С., Патрікаца Л., Савлука М.І. та ін. Але дотепер залишається низка питань стосовно забезпечення позитивного фінансового результату банку в складних економічних умовах, в умовах кризи. Одне з найважливіших і складних завдань, що постає у сфері фінансової діяльності перед менеджментом банку, полягає у пошуку нових шляхів забезпечення прибутковості діяльності та її фінансової рентабельності в умовах підвищених ризиків, коли «класична» схема проведення активних та пасивних операцій не діє і як наслідок знижується доля відсоткових доходів, які напередодні становили майже 80% у структурі доходів банків.

Метою магістерського дослідження є оцінка можливостей використання існуючих методів для підвищення фінансової рентабельності фінансових установ, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової рентабельності комерційного банку ПАТ «ОТП банк».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні основні завдання:

- дослідити економічну суть та теоретичні засади механізму забезпечення фінансової рентабельності фінансових установ для вирішення проблем підвищення результативності роботи банківських установ;
- визначити сучасні методики аналізу фінансової рентабельності;
- охарактеризувати організацію управління фінансовою рентабельністю організацій;
- дати організаційно-економічну характеристику ПАТ «ОТП банк»;
- проаналізувати основні показники діяльності ПАТ «ОТП банк»;
- здійснити аналіз фінансової рентабельності ПАТ «ОТП банк»;
- розробити систему заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю банку.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення рентабельності фінансової діяльності банку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади управління фінансовою рентабельністю банку.

Методологічною основою дослідження є положення економічної науки щодо рентабельності діяльності банків, зокрема теорія банківської фірми, ґрунтовні наукові праці вчених- економістів, критичне осмислення праць сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників, що стосуються проблем забезпечення рентабельності діяльності банків та механізмів її підвищення.

Під час вирішення поставлених завдань було використано сучасні методи наукових досліджень, зокрема: якісного аналізу і синтезу (для дослідження теоретичних положень рентабельності діяльності банку); порівняльного економічного аналізу (при оцінці стану рентабельності діяльності банку); методи групування та коефіцієнтів, структурний, факторний та аналіз (при оцінюванні показників, що характеризують рентабельність діяльності банків); метод експертних оцінок (при дослідженні впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на рентабельність роботи банків). У роботі використано метод системного підходу щодо формування і реалізації стратегії забезпечення

фінансової рентабельності діяльності банків. Інформаційною основою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Національного банку України, Асоціації українських банків, науково-практичних конференцій, семінарів, періодичних видань; річні бухгалтерські, статистичні звіти ПАТ «ОТП банк»; наукові дослідження і праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків.

ВИСНОВКИ

Сьогодні Україна стоїть перед необхідністю переходу до інвестиційної моделі розвитку економіки. Оскільки ця модель передбачає створення та функціонування ефективного та конкурентоспроможного ринку капіталу, банківський сектор України необхідно зробити адекватним сучасним вимогам і глобального інвестиційного середовища та здатним сприяти реалізації пріоритетних цілей реального економічного зростання.

У цьому зв'язку дослідження організаційно-економічних аспектів підвищення фінансової рентабельності вітчизняних банків набуває особливого значення, що і обумовлює актуальність обраної теми.

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки та узагальнення.

1. Аналіз основних підходів до трактування поняття рентабельності, в результаті чого було сформульоване наступне визначення цього поняття. Рентабельність - це такий стан банківської установи, при якому вона є платоспроможною, ліквідною, має достатню величину регулятивного капіталу для покриття всіх можливих ризиків, пов'язаних із банківською діяльністю, і при цьому залишається достатньо прибутковою, тобто її активи використовуються максимально ефективно. Також нами були вказані основні фактори впливу на рентабельність банківської установи. Далі було визначено особливості оцінки рентабельності банку, тобто охарактеризовані основні теоретичні аспекти аналізу економічної ефективності діяльності банку за критерієм його прибутковості.

2. Загалом існує значна кількість показників, які можуть застосовуватися у процесі оцінки економічної ефективності діяльності банку за критерієм його прибутковості. Рентабельність банку відіграє важливу роль у його діяльності. Всебічна і чітка оцінка рентабельності банку дає можливість отримати максимум інформації для аналізу фінансової стійкості банку. Дана

оцінка викликана необхідністю одержання більш чіткого та об'єктивного висновку щодо фінансового стану та перспектив розвитку банку як для його клієнтів, вкладників, кредиторів, так і для центрального банку країни, який здійснює постійний нагляд за діяльністю банківських установ. Ефективне управління фінансовою рентабельністю, її достовірна оцінка і об'єктивний аналіз сприятиме досягненню стратегічних і тактичних фінансових цілей банку.

3. Застосування перелічених методів дозволяє менеджменту визначити подальші напрямки оптимального управління фінансовою рентабельністю в банку та відкоректувати поточні управлінські дії відповідно до цілей організації. За своєю суттю управління рентабельністю представляє собою досягнення бажаної динаміки значень показників рентабельності. Відповідно, при управлінні фінансовою рентабельністю необхідно не тільки фокусуватися на показниках прибутку, а й аналізувати структуру активів, джерел фінансування тощо, а також у ході поточної господарської діяльності намагатися постійно знаходити можливі шляхи підвищення ефективності діяльності компанії і резерви зростання рентабельності. Також було виділено стратегічний, тактичний та оперативний рівні організаційного забезпечення управління фінансовою рентабельністю банку, в якому кожен суб'єкт управління має виконувати чітко регламентовані функції. Тільки за таких умов банк може провести ефективне управління фінансовою стійкістю банку та залишатися конкурентоспроможним на ринку. Щодо інформаційного забезпечення, то банк здійснює управління фінансовою рентабельністю банку на основі внутрішньої та зовнішньої інформації, основою для якої є методичні рекомендації НБУ щодо діяльності банку.

4. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ОТП банк» заснована на корпоративних принципах та повністю відповідає сучасним міжнародним стандартам, зокрема Принципам корпоративного управління Організації ї економічного співробітництва та розвитку, принципам Базельського комітету з банківського нагляду щодо удосконалення

корпоративного управління в банківських установах та найкращим світовим практикам. При цьому менеджмент банку керується внутрішньобанківськими документами, що визначають основні напрямки корпоративного управління.

5. Підводячи підсумок роботи банку щодо залучення ресурсів, слід відзначити правильну політику банку стосовно залучення нових клієнтів, яка веде до зростання фінансових ресурсів банку, та належну роботу з формування стабільної частини ресурсів банку за рахунок залучення такого перспективного виду ресурсів, як депозити фізичних осіб. Банк зацікавлений у розширенні обсягів залучених депозитних коштів, що перебувають тимчасово у його розпорядженні. Для цього банку необхідно постійно вдосконалювати старі й упроваджувати нові форми і методи залучення різних категорій вкладників, а саме: вести науково-дослідну, аналітичну роботу, активно використовувати рекламу, маркетинг, розширювати ділові контакти з клієнтами..

6. Проведений аналіз рентабельності банку засвідчив, що за аналізований період відбулося зниження майже всіх показників, що характеризують зниження окупності доходами і чистим прибутком активів, витрат, загального капіталу і статутного капіталу. Зазначені показники, у своїй більшості, мають тенденцію до зниження, що свідчить про їх погіршення. І хоча спостерігається спадна тенденція по всім показникам рентабельності банку, враховуючи рівень інфляції та рівень ризику банку, в загальному показники зростають на 1-2%. Менеджмент банку повинен звернути увагу на низький рівень власного капіталу банку, здійснювати більш виважену депозитну політику та зменшувати частку зобов'язань в пасивах банку.

7. Системному вирішенню проблем банку у сфері розвитку роздрібного бізнесу, спрямованому на поліпшення його фінансових і ринкових позицій, і, як результат, збільшенню рівня конкурентоспроможності, сприяє саме активізація каналів дистанційного обслуговування клієнтів із використанням сучасних інформаційних технологій і засобів комунікацій - інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу. Нині відбувається перетворення

сервісів інтернет-банкінгу зі звичайних елементів іміджу і додаткових зручностей для клієнтів у стратегічний інструмент управління продажами, прибутковістю і взаємовідносинами з цільовою аудиторією, який є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності банку (збільшення лояльності клієнтів, інтенсивності користування послугами, зростання частки ринку, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та фінансової позиції).

8. Основними напрямками покращення фінансового стану ПАТ «ОТП банк» є: загальне зростання групи активів, що приносять процентний дохід та зростання власного капіталу; зміна загального рівня процентної ставки по активних операціях банку; зміна структури портфелю доходних активів, тобто підвищення питомої ваги ризикових кредитів в кредитному портфелі банку, наданих під високі проценти; забезпечення зростання непроцентних доходів, а саме приділення більшої уваги доходам від надання послуг «небанківського» характеру, оптимізація пасивів, зменшення загально адміністративних витрат, зменшення витрат на створення банківської послуги, що дасть змогу знизити її ціну; правильне управління активами і пасивами банку, а також ризиками; розподіл економічного капіталу банку під ризики, визначення політики управління фондами банку та ризиком ліквідності, правильне встановлення лімітів по ринкових ризиках, моніторинг результатів; досягнення цільового рівня чистої процентної маржі, спреда, чистого процентного доходу, передбачення руху процентних ставок, встановлення процентних ставок за залученими та наданими коштами, визначення динамічної структури активів і пасивів на підставі геп-аналізу та дюрації, використання засобів хеджування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз банківської діяльності: Підручник / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко, А. М. Арістова, В. С. Білошапка та ін.; за ред. А. М. Герасимовича. — К. : КНЕУ, 2003. — 599 с.
2. Аналітичний огляд банківської системи України/ Офіційний сайт НРА «Рюрік» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rurik.com.ua>
3. Атамас П.Й. Управлінський облік: 2-ге вид. Навчальний посібник - К.: Центр учбової літератури, 2009 - 440 с.
4. Баліцька В.В. Рентабельність діяльності суб'єктів господарювання України: оцінювання істинних результатів / Баліцька В.В. //Актуальні проблеми економіки - 2012 - №11(137) - с. 120-130
5. Банківська система України: інституційні зміни та інновації. Кол. моногр. / [Л.О. Примостка, М.І Диба, І.В. Краснова та ін].; за заг.ред . Л.О. Примостки. - К.: КНЕУ, 2015. – 434 с.
6. Батракова О. М. Особливості визначення та оцінки достатності капіталу банку / О. М. Батракова [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/17/batrankova.php>.
7. Білошапка, В. Підвищення ефективності функціонування банків України на основі використання інноваційних банківських технологій та розробки нових банківських послуг і продуктів [Текст] / В. Білошапка, Є. Данилюк // Ринок цінних паперів України. - 2013. - №3/4. - С. 57-66
8. Бобиль В. Сучасний ризик-менеджмент у банківській діяльності / В. Бобиль // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 11. – С. 28–32.
9. Бутинець Ф.Ф. Аналіз діяльності комерційного банку. Навч.пос.— Житомир: ПП «Рута», 2001.— 384 с.
10. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с. (Альма-матер)
11. Вовк В. Особливості формування конкурентної стратегії банку на ринку

банківських послуг // Вісник Національного банку України. - 2011. - № 1.- С. 20-26.

12. Дані річної фінансової звітності ПАТ «ОТП банк», опубліковані на офіційному сайті. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual_reports/

13. Жук О.І. Основні показники аналізу ефективності маркетингових інвестицій / Жук О.І. // Вісник "Економіка. Проблеми економічного становлення" - 2013 - №3 - с.44 – 50

14. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 р., №2121-III (зі змінами та доповненнями) // <http://www.rada.kiev.ua>

15. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про банки і банківську діяльність» №2402 від 16.11.2006.

16. Засадна Х. О. Про захист послуг Інтернет-банкінгу // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2008. - Вип. - С. 225-229.

17. Звір'яко Г.П., Методичні підходи щодо аналізу прибутковості господарської діяльності суб'єкта господарювання / Звір'яко Г.П. // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Розділ «Технічний прогрес та ефективність виробництва» 2011, №7 - с.28 – 36

18. Зінченко, О.А. Визначення показників рентабельності на основі величини якості прибутку // [Текст] Вісник економіки транспорту і промисловості № 28, 2009 - с.150-155

19. Зянько В. В., Тептя О. В. Банківська справа: Навч. посібник для студ. напряму підгот. 0502- "Менеджмент організацій" всіх спец. / Вінницький національний технічний університет — Вінниця : ВНТУ, 2004. — 114с.

20. Інформаційні новини в економіці. Дані опубліковані на інформаційному сайті Liga.net. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://finance.nga.net/banks/2016/12/19/artides/51090.htm>

21. Капран В. І. Банківські операції : Навч. посіб. / В. І. Капран, М. С. Кравченко, О. К. Коваленко. – К.: Центр навчальної літератури, 2010.– с.119-

127.

22. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734с.

23. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року. Постанова Правління Національного банку України 18.06.2015, № 391. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297>

24. Корпоративні відносини в банківському секторі : фінансові механізми та маркетингові стратегії: моногр. / П. П. Гаврилко, М. О. Кужелєв, І. Г. Брітченко. – Рівне- Новий Сонч : Волин. обереги, 2016. – 228 с.

25. Косова Т.Д. Аналіз банківської діяльності : Навч. пос.— К.: Центр учбової літератури, 2008.—486с.

26. Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства / Лебедева А. М. // Вісник ОНУ ім.І.І.Мечникова - 2012 - Т.17 Вип.3-4 - с.29 – 36

27. Любунь О.С., Денисенко М.П. Бізнес-планування у банку: Навчальний посібник. – К.: Атака, 2006. – 288 с.

28. Лютий І., Юрчук О. Фінансова стабільність банків як основа розвитку ринку фінансових послуг // Вісник НБУ.- 2005.- № 4.- С. 39-43

29. Макєєва І.В. Сутнісна Характеристика поняття «фінансова стійкість» та її основні параметри / І. В. Макєєва [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/NPM 2006/Economics/7 makeeva.doc.htm>.

30. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 608 с.

31. Основні тенденції розвитку ринку банківських послуг в Україні. Гребенюк О.О. Вінницький Національний Технічний Університет. Регіональна науково-технічна конференція - 2015.

32. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

33.Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>

34.Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: Навч.-метод. Посібник для самот. вивч. дисц. / І. М. Парасій-Вергуненко. - К.: КНЕУ, 2003.

35.Пасічник І. Трансформація каналів продажу банківських послуг у контексті забезпечення конкурентоспроможності банків [Текст] / І. Пасічник, К. Базадзе // Вісник Національного банку України. - 2014. - №10. - С. 28-33

36.Плотніченко С.Р. Підвищення економічної ефективності виробництва соняшнику в регіоні / Плотніченко С.Р., Сидорук Б.О. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. М.Ф. Кропивка. - Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2013. - № 1 (21), том 2. - с.256 – 263

37.Погорелова, Т.В. До питання статистичного оцінювання ефективності банківської системи України / Т. В. Погорелова // Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць. Вип. 4 (47). Одеса: ОНЕУ, 2013. – С. 73-79.

38.Попова Н. Участь комерційних банків у забезпеченні економічного зростання в Україні // Банківська справа.- 2013.- № 6.- С. 39-47.

39.Розвиток банківської системи в умовах формування нової архітектури фінансового ринку / За ред. В.В. Коваленко. – Одеса: Видавництво «Атлант», 2012. – 765 с.

40.Руда Р.В. Аналіз ефективної діяльності підприємства: необхідність та методика / Руда Р.В. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу - № 4 (20) - 2012 - с. 109-111

41.Сало І.В., Криклій О.А. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник - Суми: ВТД "Університетська книга", 2007.-314 с.

42.Самуельсон П.Э. Микроэкономика / пер. с англ. О.Л. Пелявского. - М.: Вильямс, 2009. - 752 с.

43. Спеціалізація, значення та функції сучасних бухгалтерів. Волинець О.О. - к.е.н., Гребенюк О.О. Всеукраїнський науково-практичний Інтернет-конференції «Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю» - 2013.

44. Стельмах В.С, Енциклопедія банківської справи України.—К.: Молодь, Ін Юре, 2001.— 680 с.

45. Ступницька Т. М. Аналіз факторів, що впливають на зміну рентабельності основного капіталу, за методом корпорації "Дюпон" [Електронний ресурс] / Т. М. Ступницька, О .С. Гула // Економіка харчової промисловості. - 2013. - № 3. - С. 21-23.

46. Танцюра М.Ю. Стратегія забезпечення рентабельності підприємства / Танцюра М.Ю., Шихмамбетова Д.Л. // Економіка Крима - 2012 г. - №2(39) - с. 113 – 116

47. Торяник Ж.І. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід / Ж.І. Торяник, К.В. Антимоник // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2013.- № 1. – с. 219 - 224.

48. Управління фінансовою діяльністю та рентабельністю банківських установ і організацій. Гребенюк О.О., Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету «Ефективна економіка» -2016 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5356>.

49. Шалига Т. С. Розвиток дистанційних банківських послуг як показник модернізації елементів національної банківської системи // Вісник Української академії банківської справи. - 2010. - № 2 (29). - С. 95.

50. Шепель Є.В. Рефінансування як одна із форм підтримки ліквідності банків України / В. Шепель // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 772-775.

51. Шпиг Ф., Деркач О.В. Стратегія управління діяльністю комерційного банку. – Львів: ВАТ «Бібльос», 2000. – 124 с.

52. Штейн О. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг // Економіст. – 2006. - №1. – С. 44 – 46.

53. Череп А.В., Андросова О.Ф. Банківські операції: Навч.посібник.— К.: Кондор, 2008.— 410 с.

54. Яценко О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності банків в умовах глобалізації фінансових ринків / О. В. Яценко // Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – №7 (186). – С. 103-112

ДОДАТКИ