

ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В БАНКАХ

Статтю присвячено дослідженню якості обслуговування в банках України. Розглянуто дії банківських установ щодо залучення клієнтів в довгостроковій перспективі та вимоги споживачів до якості надання послуг. Визначено рівень сервісу за елементами обслуговування та рівень задоволеності клієнтів від співробітництва з банками.

The article is intended to introduce the service of Ukrainian banks. The ways of the banks clients attraction in a long-term prospect and the users requirement of the service quality are considered. This paper offers results of the research of the elements service level and the level of clients satisfaction with bank collaboration.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Фінансова криза 2008-2010 рр. призупинила багато нових починань банків України, що залишилися віч-на-віч з недовірою клієнтів до банківської системи в цілому та до кожного банку зокрема. У зв'язку з цим ряд послуг, які рекламувалися банківськими установами, або не надаються, або надаються у неповному обсязі, не поліпшується якість банківського обслуговування, що у підсумку відбувається на тлі істотного скорочення кількості співробітників і клієнтів банку.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Якісна організація обслуговування клієнтів є складовою частиною банківського маркетингу, проблеми якого в останні роки відображені в цілому ряді фундаментальних робіт провідних закордонних та українських учених і фахівців, в яких розроблено теоретичні основи та практичні рекомендації щодо їх вирішення [1; 2; 3; 4, с.75-78; 5, с.84-87; 6, с.215-242; 7, с.115-123]. Однак, ці проблеми настільки складні та багатогранні, що не всі з них достатньо глибоко вивчено. Однією з таких проблем є менеджмент якості обслуговування клієнтів комерційних банків. Рекомендації в цій сфері мають вагоме значення – їхня реалізація дозволить істотно розширити масштаби та підвищити ефективність діяльності банків, надати клієнтам нові можливості на ринку банківських послуг.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Подальший розвиток формування ринку банківських послуг в умовах України потрібно здійснювати з використанням світового досвіду в цій галузі. Основними напрямками такого розвитку повинні стати: орієнтація на вимоги клієнтів, проведення ретельних маркетингових досліджень, організація аналізу витрат на якість, постійне навчання персоналу, використання методології Тотальної системи якості (TQM).

На сьогодні важливе не тільки швидке зростання активів, а й зміцнення бренду банку, його наміри залишатися на ринку довго. Над розв'язанням окремих сторін проблеми формування й управління якості банківського обслуговування працюють науковці різних країн, в тому числі й в Україні, а саме: О. Данілюк, С. Зинов'єва, М. Круглов, В. Орловський, С. Сергеев, С. Сорбинський, В. Такташов, Пітер Р. Диксон та інші вчені [8, с.87-93; 9, с.98-100; 10, с.305-345; 11; 12, с.105-160]. Проте слід відмітити, що системні наукові розробки даної проблеми взагалі відсутні. Особливості якості банківського обслуговування вимагають системного вивчення та дослідження, що обумовлює актуальність вибраної теми нашої роботи.

Постановка завдання. Метою роботи є проведення досліджень загального стану якості обслуговування з позиції споживчих переваг та результатів діяльності банку.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань, а саме: визначити структуру банківської послуги; дослідити активність вкладників українських

банків; з'ясувати сучасні заходи банків щодо залучення клієнтів; оцінити рівень сервісу вітчизняних банків за елементами обслуговування; дослідити рівень задоволеності клієнтів від співробітництва з банками України; визначити рівень якості обслуговування у відділеннях Райффайзен Банк Аваль м. Одеси; сформулювати висновки та напрямки подальшої роботи українських банків щодо поліпшення процесів продажів.

Об'єкт – чинники задоволення клієнтів в умовах фінансової кризи в банківській сфері.

Предмет – якість банківського обслуговування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відмінною рисою сучасного функціонування банківських установ є присутність, так званого, ризику обслуговування, що, з одного боку, проявляється, як надання різноманітних послуг шляхом проведення активних, пасивних і комісійно-посередницьких операцій, а з другого – можливість диверсифікації шляхом продажу нових послуг (диверсифікація виробничої діяльності). Ризик обслуговування проявляється у можливості банку реалізувати на ринку послуги шляхом задоволення існуючих стандартних потреб клієнтів з метою отримання доходу.

Якість банківської послуги – це сукупність її властивостей, спроможних задовольнити потреби чи очікування клієнтів при дотриманні ретельно налагодженої внутрішньобанківського механізму та умов взаємодії банку-виробника та споживача.

За думкою Ю. Масленченкова [13, с.25], банківські послуги – це підсумок трудової, продуктивної діяльності співробітників банків як процесу задоволення потреб його клієнтів, результат обслуговування клієнтів. Згідно з вище наданого визначення, на наш погляд, банківську послугу можна представити наступним чином (рис. 1).

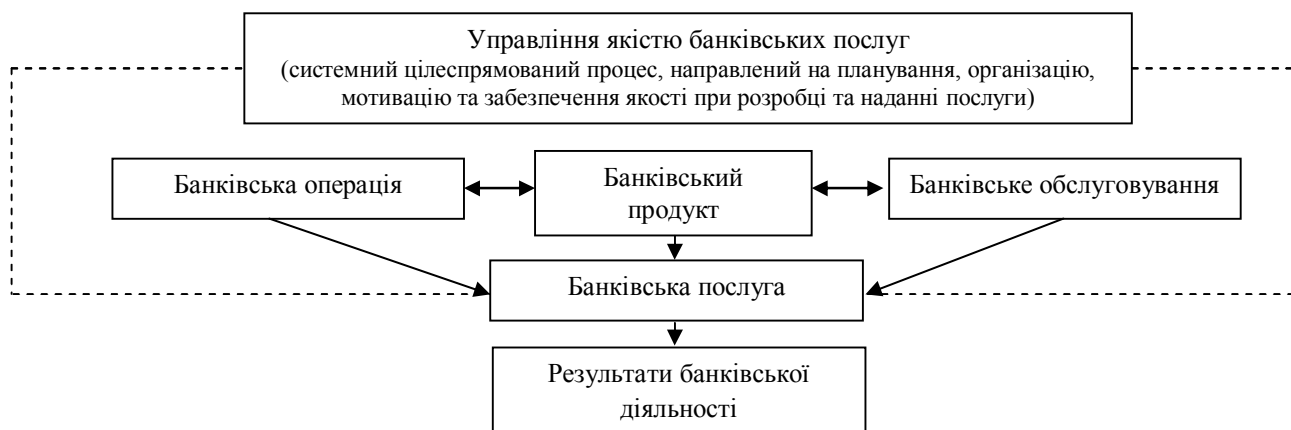


Рис. 1. Структура банківської послуги

Банківське обслуговування (надання послуг) – це творчий, технологічно-інноваційний процес здійснення операцій та прийняття рішень, який пов'язаний з різними людьми й тонкощами міжособистісних відносин. Тому, перш ніж впроваджувати нову послугу, варто отримати відповіді й обґрунтувати їх за такими напрямками: категорія потреб та споживачів, на які розрахована дана послуга; конкурентоспроможність послуги; ймовірна ємкість ринку послуг і динаміка попиту на неї; зворотній зв'язок із споживачами послуги тощо. Сучасне банківське обслуговування повинно сприяти встановленню довгострокових відносин, при яких і банк, і клієнт спроможні мінімізувати витрати на проведення банківських операцій.

Нині велика роль в управлінні послугами банку належить маркетингу, який повинен започатковуватись на таких принципах: клієнт-орієнтації; «захвату» клієнтів за допомогою надання послуг; гарантійного обслуговування; надання послуг у будь-який момент, тобто швидке розв'язання проблем, які виникли у клієнта; недопущення незадоволення клієнта, з чого виходить, що надання банківської послуги – це більш витратний і ризикований процес, ніж виробництво товару, що вимагає певної професійної відповідальності. А незначна зацікавленість українських банків у вітчизняному клієнті з низькою платоспроможністю викликає й обережне відношення до банків з боку пересічного громадянина, як постійного клієнта. І пояснюється це, перш за все, універсальністю банків, відсутністю, в більшості

випадків, власної ніши та власного сегменту на ринку.

За даними Frank Research Group, незалежно від розміру бізнесу банки, що розвивають корпоративний та роздрібний бізнес у 2009 р. були менш ефективними у порівнянні з банківськими установами, які сфокусували свою увагу на єдиному сегменті («корпоративні спеціалісти» – 72%, «роздрібні спеціалісти» – 10%, універсальні банки – 18%, середня прибутковість яких склала 0,12; 0,14 та 0,9 відповідно) [14]. Причиною отримання більших прибутків спеціалізованими установами полягає у менеджменті, управлінські рішення якого були направлені на вирішення завдань лише ключового сегменту, що дало змогу не витратити зайвих зусиль на антикризові заходи.

За підсумками діяльності у 2009 р. більше 50 українських банків отримали від'ємних фінансовий результат – 34,49 млрд. грн. (2008 р – 73 млрд. грн. прибутків) та 01.03.2010 р. становить 1,4 млрд. грн. збитків, доходи та витрати скоротилися на 15,7% та 16,5% відповідно, чисті активи знизилися на 5%, строкові депозити впродовж року скоротилися на 43 млрд. грн. Проте початок 2010 р. відрізняється позитивними змінами в бік приросту депозитів населення, але ще немає повної довіри до банківської системи – кошти довіряють на умовах їхнього повернення в будь-який строк (рис. 2).

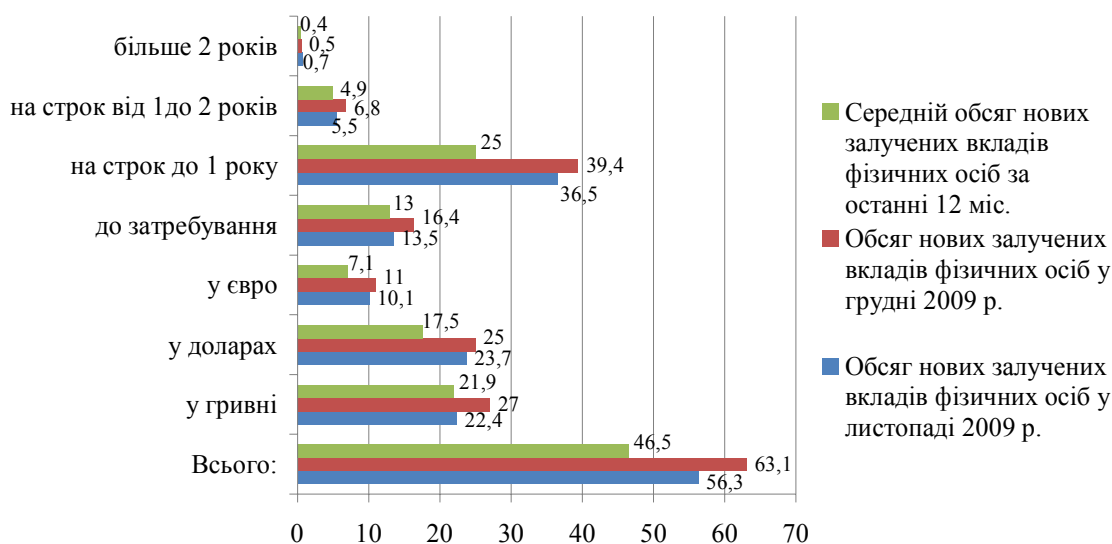


Рис. 2. Найбільш популярні вклади в Україні, млрд. грн. [15]

Активність вкладників, яка відображена на рисунку, можна обґрунтувати їхнім прагненням зберегти кошти в період нестабільного економічного становища в державі. Більш того, привабливість банківських депозитів підкріплена високими процентними ставками – за січень-лютий 2010 р. 24-25% у гривні та 10-12% в іноземній валюті при темпах офіційної інфляції 22%. Зростання коштів фізичних осіб на 01.03.2010 р. склало 2% – 4,2 млрд. грн., (частка строкових коштів збільшилася з 73,9% до 74,4%).

Фінансова криза вносить свої корективи у всі сфери економічного життя. В 2009 р. проявлення кризи в Україні визначалося наступним (дослідження громадської думки): скорочення доходів членів сім'ї – 47%; необхідність взяти гроші в борг – 12%; економія на всьому – 62% тощо. Згідно цього дослідження, не економлять лише 9% українців, що мають значні вільні від обігу фінансові активи, які б могли отримати своє розпорядження банки. Фінансова криза не повинна впливати на якість обслуговування, навпаки, виважена клієнт-орієнтована політика банку як мета, вигідні умови й тарифи, як засіб, можуть послужити конструктивною основою для результативного залучення клієнтів в довгостроковій перспективі. З 25.01.2010 р. комерційні банки України оголосили про впровадження нових акцій та програм щодо надання депозитних продуктів (табл. 3).

Проте, конкурентоспроможність банків підвищуватиметься, коли кожен окремий

клієнт або відвідувач вийшовши з будь-якого відділення банківської установи, буде упевнений в тому, що він зробив правильний вибір й отримав за свої гроші лише саме краще. Зміна умов життя в сучасній Україні призводить до нових умов, що клієнти, зокрема фізичні особи, пред'являють до банків:

Фактори вибору конкретного банку, для отримання банківських послуг індивідуальними клієнтами: імідж банку – 53%; зручне територіальне розташування відділень банку – 22%; параметри якості банківських послуг – 53%; спектр банківських послуг – 29%; вигідні тарифи – 17%; рекомендації знайомих – 14%; реклама – 6%.

Чинники, що впливають на розміщення депозиту в банку: репутація банку – 26%; рівень процентної ставки – 25%; зручне місце розташування банку – 17%; програми лояльності для постійних вкладників – 16%.

Значущість очікувань та сподівань (вимог) до послуг банку: швидкість реалізації послуг – 47%; вирішення банком проблем клієнта – 35%; ціна послуги – 12%.

Причини відмови від послуг банку: непривільне ставлення до клієнта – 41%; затримка у наданні послуг (переказів) – 41%; високі тарифні ставки – 29%; малий діапазон запропонованих послуг – 18%.

Таблиця 3

Акційні заходи деяких банків України

Назва банку	Назва акційної послуги	Характеристика
Укрсоцбанк	«Римські канікули»	Розіграш путівки в Рим на двох. В акції приймають участь вклади у гривні «Капітал», «Класичний», «Цільовий» строком від 3-х місяців
Правекс-Банк	«Правекс UNO»	Надає клієнтам додаткову гарантію поручительством щодо виплати суми вкладу та нарахованих відсотків за ним, яке виготовлюється індивідуально для клієнта банком Intesa Sanpaolo в Італії. Строк вкладу – 1 рік, валюта – гривня, іноземна. Мінімальна сума вкладу 500 грн., 3000\$, 2000 євро, ставки –19,5%, 7% та 6,5 % відповідно
Індекс-Банк	«Перспектива»	Вклад із прогресивною процентною ставкою та достроковим зняттям коштів без втрати нарахованих відсотків. Ставка відсотку – 18% та збільшується кожний місяць на однакову величину. Найменший строк вкладу – 6 місяців. Мінімальна сума вкладу – 2000 грн.
«Кредит Дніпро»	«Даруємо комфорт»	Участь приймають всі клієнти, що відкриють пенсійний картковий рахунок чи оформлять вклад «Пенсійний» строком від 6 місяців впродовж 10.02-15.05.2010 р. Наприкінці кожного акційного місяця розігруються 200 сертифікатів на придбання техніки у мережі магазинів «Фокстрот», а кожному учаснику фірмова парасолька в подарунок
«Піреус Банк МКБ»	«Легкий старт»	З 25.01-1.04.2010 р. проводить наступну акцію для малого та середнього бізнесу (юридичні та фізичні особи з річним обсягом продажів до 100 млн. грн.): відкриття рахунку, його ведення впродовж першого місяця обслуговування, установка та безкоштовне користування системою Piraeus Online Banking
«VAB Bank»	«Зроби сам»	Банк пропонує вклад з нестандартним терміном розміщення від 30 до 730 днів (37, 188, 364 днів тощо). Ставки депозиту – 19,5-21,5% у гривні, 10,5-12,0% та 9-11% в доларах та євро відповідно. Мінімальна сума вкладу – 100 грн., виплата відсотків в кінці місяця. Можливі надбавки у межах 0,15-0,25% річних при розміщенні суми від 250-500 тис. грн. (50-100 тис. доларів/євро)

За дослідженням R&B Group для більшості споживачів якість обслуговування та доброзичливе відношення відіграють провідну роль (рис. 3).

Отже, банкам необхідно сфокусуватися на потребах клієнта та якісному процесі їх задоволення: рівень довіри в умовах кризи підвищуватиметься у міру того як вкладники побачать, що їх кошти є в наявності, коли вони хочуть їх отримати, в банку існує надійна система обслуговування, яка дозволяє зручний доступ і використання їх ресурсів, а рівень сервісу контролюється.

Так, наприклад, у рамках затвердженої програми навчання персоналу «VAB академія», згідно якої кошти на навчання не скорочувалися під час фінансової кризи,

VAB Bank провів у 2009 р. такі тренінги, як: «Ефективний менеджер VAB» (для менеджерів з продажів головного офісу та всіх регіональних підрозділів); «Курс ефективних продажів» (для працівників, які щоденно контактують з клієнтами); «Ефективні продажі зарплатно-карткових проектів», «Ефективна внутрішньобанківська комунікація» та інші широкі аудиторні тренінги, направлені як на новачків компанії, так і на кар'єрне зростання найбільш перспективних співробітників.

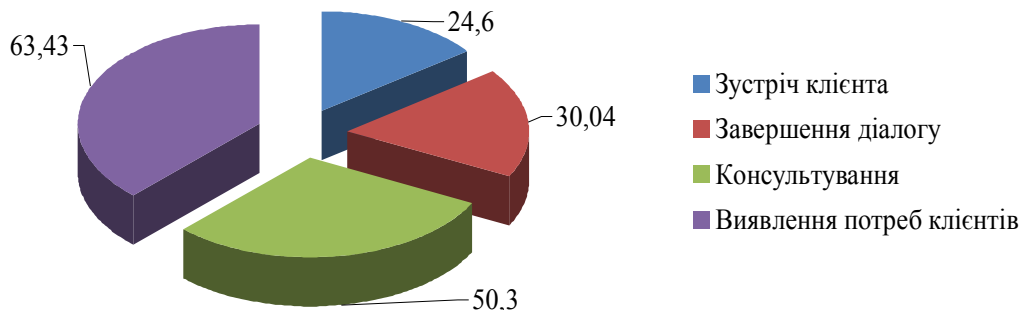


Рис. 3. Рівень сервісу за елементами обслуговування в банках України, %

Згідно даних Української асоціації директ маркетингу, на початку 2010 р. Кредитпромбанк і VAB Bank увійшли у п'ятірку найкращих фінансових установ за якістю телефонного обслуговування – надання послуг call-центру (посіли перше місце). У VAB Bank у період з 01.01-01.03.2010 р., у порівнянні з аналогічним періодом 2009 р., було відзначено зростання кількості відвідувань сайту – 32% (в Інтернет ресурсі, що постійно розвивається, з'являються нові рубрики, активно підтримується зворотний зв'язок з клієнтом), що спричинено, за думкою Маркетинг Директора банківської установи, зростанням інтересу до продуктового ряду та бренду – кількість сторінок, що проглядається, збільшилася на 3,4%, середнє перебування на сайті зросло на 1,5%, що свідчить про збільшення цільової аудиторії. До основних причин відвідування сайту українських банків належать: інформація про вакантні посади – 14%; з цікавості – 14%; дізнатися про останні новини банку – 14%; інформація про курси валют – 14%; інформація про послугу банку, що цікавить – 14%; інформація про поточні тарифи банку – 14%; ознайомлення з фінансовими показниками банку – 7%.

У 2009 р. функціональність інформаційного центру Кредитпромбанк була істотно розширена – впроваджено послугу «call-back», згідно якої клієнт на сайті банку може оформити запит на зворотній зв'язок, після чого фахівці контакт-центру оперативно нададуть інформацію про проведення акційних програм, спеціальних пропозицій, стан карткового рахунку, а також допоможуть в підборі оптимального виду депозитного вкладу, виборі платіжної картки, зручного виду та способу грошового переказу тощо. Завдяки постійному впровадженню нових технологій щодо обробки запитів, грамотності, культури спілкування, сприйнятого роз'яснення операторів коректної та достовірної інформації обсяги продажів через інформаційний центр досягли 40%.

За підсумками 2009 р., згідно дослідження інформаційно-консультаційної компанії «ComInform» та Комунікаційної групи «PRT», в п'ятірку лідерів репутаційного рейтингу (оцінка банків в розрізі універсальних репутаційних факторів – «банківські продукти, сервіси», «маркетинг, просування сервісів», «бізнес, ліквідність банків», «зовнішні комунікації», «внутрішні комунікації») увійшли такі банки, як: Укрсиббанк, Укрсоцбанк, Райффайзен Банк Аваль, Приватбанк і Форум. Проте не відстають і такі провідні банки, як ОTR Bank та Хрещатик. У 2009 р. ОTR Bank спільно з компанією «МікроМІКС Юнайтед» успішно завершили побудову катастрофостійких центрів обробки інформації на базі систем зберігання та блейд серверів компанії Dell з використанням технології віртуалізації серверів, що сприятиме підвищенню рівню надійності IT- інфраструктури та бізнес-процесів банківської установи й приведе, у підсумку, до зростання довіри клієнтів. 13.06.2009 р. банк Хрещатик став переможцем Міжнародного фестивалю маркетингу «The marketing Jazz Fest»

за ефективні маркетингові антикризові комунікації. Комунікації банку із суспільством та ЗМІ будуються за принципом «стабільність і довіра», що в умовах фінансової кризи в банківській системі України є одним із основних антикризових заходів. Грамотна, своєчасна та ефективно побудована PR-комунікація захистила репутацію банківської установи та сприяла посиленню його іміджу як надійного партнера.

За дослідженнями TSN Ukraine та GFK Ukraine, найбільша кількість опитаних користується послугами Приватбанку (на 18.03.2010 р. вклади населення склали 28,7 млрд. грн. – рекорд по банківській системі України, на рахунках банку розміщується кожний четвертий (26%) депозит українців, пластиковими картками користуються 42% клієнтів, 25 % користуються грошовими переказами, кожний третій (33%) – здійснює через банк оплату товарів і послуг, більше 40% – оформлюють кредитні картки, а сервісом мобільного банкінгу користується 55%), Ощадбанку, Райффайзен Банк Аваль та Укрсоцбанку. При цьому на показники задоволеності не впливає те, який саме капітал в банку – вітчизняний чи іноземний (рис. 4).

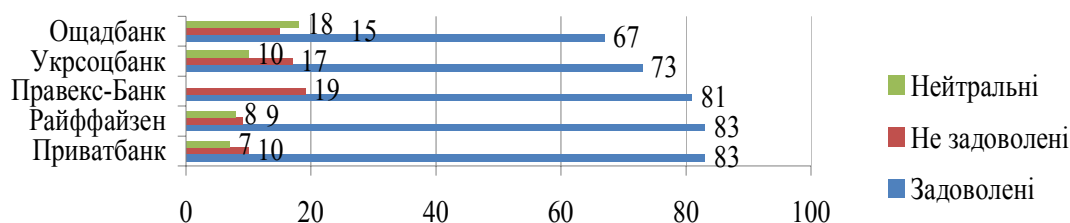


Рис. 4. Рівень задоволеності клієнтів від співробітництва з банками, %

За думкою експертів журналу The Banker, місце найбільш дорогого банківського бренду в Україні посідає Приватбанк. Надалі йдуть Райффайзен Банк Аваль, Укрсиббанк та Укрсоцбанк. А до найбільш відомих, за дослідженнями TSN Ukraine, є бренди Ощадбанку, Приватбанку та Райффайзен Банк Аваль. Згідно рейтингу агентства «Brand Finance», у топ-500 брендів світу увійшли одразу два українських банки – Райффайзен Банк Аваль (373-є місце, вартість бренду оцінено у \$130 млн.) та Укрсоцбанк (473-є місце, вартість бренду – \$83 млн.).

Відомість бренду – це, перш за все, результати виваженої рекламної кампанії (згідно дослідження ПЦ «ЕЛВИСТИ», Мегабанк зайняв 4-е місце в рейтингу середніх українських банків, що найбільше згадуються в мережі Інтернет – кількість публікацій про банк у 2009 р. сягнула 4076 разів). Проте вартість бренду, на наш погляд, залежить від якості ведення бізнесу банківською установою – динаміки ринкової капіталізації та ряду фінансових показників (наприклад, роздрібні та міжбанківські операції, управління активами, операції з кредитними картками та, безперечно, рівень якості обслуговування), що приведе, безперечно, до збільшення клієнтської бази (рис. 5).

З приводу того, що Райффайзен Банк Аваль отримав одразу три нагороди на церемонії нагородження конкурсу «Лучшие корпоративные медиа Украины – 2009» (гран-прі за найкращий річний звіт, корпоративний журнал «Вісник Update 2.0» та корпоративний фільм «День начальников отделений – 2009»), ми вирішили провести дослідження якості обслуговування у відділеннях м. Одеси, використовуючи методику «SERVQUAL». Вона дозволяє оцінити складові обслуговування, комплекс якого, за думкою клієнтів, містить матеріальність, надійність, чуйність, впевненість, співпереживання.

Усього в ході дослідження було опитано 30 респондентів, віком від 18 років, які нещодавно користувалися або користуються послугами Райффайзен Банк Аваль. Дослідження проводилось з 20 по 23 березня 2010 р. (рис. 6).

Очікування клієнтів Райффайзен Банк Аваль відносно якості обслуговування перевищує їх сприйняття за всіма складовими. Найважливішими складовими якості банківського обслуговування, на думку споживачів, повинні бути: надійність банку, доступність і компетентність персоналу банку. Найвищий коефіцієнт якості був отриман за

складовою «компетентність персоналу банку» і дорівнює $-0,30$, а найнижчий за складовою «довіра» – $(-0,78)$. Глобальний коефіцієнт якості становить $-0,65$, що можна оцінити як добрий результат.

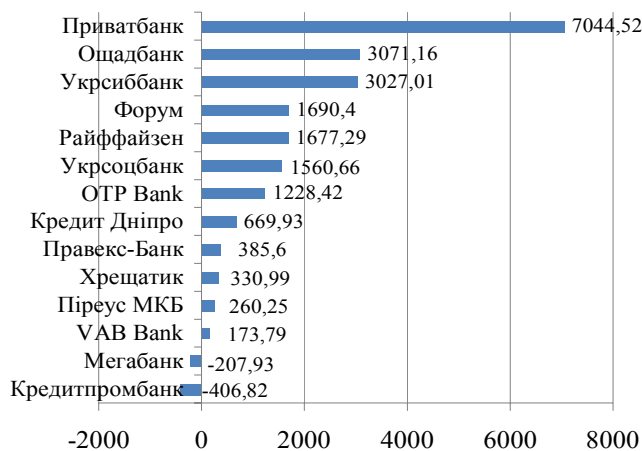


Рис. 5. Зміна коштів фізичних осіб в банках України за період з 01.03.2009-01.03.2010 рр.

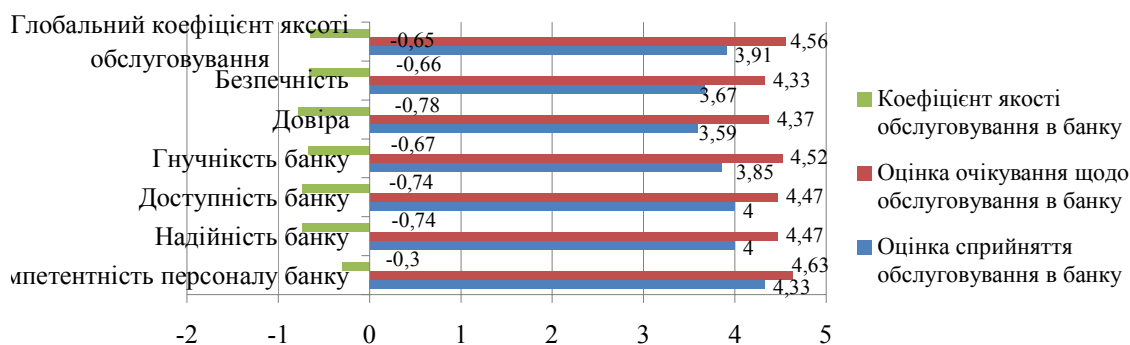


Рис. 6. Результати дослідження якості обслуговування у відділеннях Райффайзен Банк Аваль, м. Одеси

Висновки і перспективи подальших розробок. Результати проведеного нами дослідження дозволяють зробити такі висновки та напрямки подальшої роботи українських банків щодо поліпшення процесів продажів.

1. Якість обслуговування, як будь-який процес, має дві сторони – технічну та комунікативну. Перша визначається чисельністю послуг, що надаються банком, а також такими параметрами їх виконання, як оперативність, точність та надійність. Друга – суто людським відношенням до клієнта: готовністю відповісти на будь-яке питання, вислухати будь-яку пропозицію і, навіть, готовністю піти на деякий фінансовий ризик заради зручності клієнта.

2. За допомогою налагодженої служби маркетингу банки зможуть значно підвищити продаж нових банківських послуг, а реклама, яка не вимагає ніяких витрат – це позитивний відгук з вуст самого клієнта. Тому рекламну діяльність будь-якої послуги треба починати з операційних приміщень і працюючих в них службовців.

3. На етапі обслуговування продажів українським банкам необхідно розробляти комплекс заходів щодо посилення зворотної реакції цільової аудиторії, що містить дослідження, контроль, інформаційну підтримку, навчання персоналу та заходи щодо оптимізації філіальної мережі (розвиток формату міні-офісів, банкомати з розширеними функціями тощо), використання широкого арсеналу методів TQM (тотальної системи якості): ставлення до споживача як найважливішої складової даного процесу; прийняття керівництвом довгострокових зобов'язань по впровадженню системи управління якістю обслуговування; зацікавленість, провідна роль і безпосередня участь керівництва; стандарт

роботи, що виражається в формулюванні «нуль помилок»; приділення основної уваги вдосконаленню процесів, а не людей тощо.

4. Як один з основних методів подолання кризи, банкам необхідно організувати внутрішню мобільність кадрів (участь працівників банку, як колективна, так і індивідуальна) проводити різноманітні акції серед співробітників та переглянути методики оцінки трудового вкладу, що сприятиме підвищенню ефективності праці та зниженню відтоку кадрів.

5. Під час кризи споживачі очікують більшої уваги банків до себе. Клієнт вичікує, хто зробить йому найкращу пропозицію. Тому вирішальною стратегією залучення й утримання клієнтів є «надання споживачу більше, а не взяти з нього менше», що насамперед стосується вартості бренду, а не ціни на послуги.

6. У кожного банку для кожної окремої кампанії повинні бути розроблені власні маркетингові заходи: перегляд рекламних оголошень, оптимізація бюджету, детальне планування, аналіз та контроль маркетингових дій, корегування позиціонування банку/послуги тощо.

Література

1. Афонин Д. В. Банковский маркетинг кризиса не заметил [Електронний ресурс] / Д. В. Афонин // Банковский ритейл. – 2010. – № 1. – Режим доступу: <http://www.reglament.ru>.
2. Бархатов И. А. Методы прогнозирования рисков розничных портфелей [Електронний ресурс] / И. А. Бархатов // Банковский ритейл. – 2010. – № 1. – Режим доступу: <http://www.reglament.ru>.
3. Гусев А. И. Выбор позиционирования в отечественном Private banking [Електронний ресурс] / А.И. Гусев // Банковский ритейл. – 2010. – № 1. – Режим доступу: <http://www.reglament.ru>.
4. Сорбинский С. С. Модель Кано: банковские продукты и потребности клиентов / С.С. Сорбинский // Банковское дело. – 2009. – № 4. – С. 75–78.
5. Усачев С. В. Клиентская аналитика на службе руководителей банковской розницы / С.В. Усачев // Банковское дело. – 2009. – № 4. – С. 84–87.
6. Хьюз А. Маркетинг на основе баз данных / А. Хьюз [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2008. – 448 с.
7. Челенков А. Управление качеством сервисных продуктов / А. Челенков // Маркетинг. – 2000. – № 2 (51). – С. 115–123.
8. Данилюк О. В. Комплексна оцінка якості банківських послуг / О.В. Данилюк // Економіка: проблеми теорії та практики. – Випуск 109. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. – С. 87–93.
9. Зиновьева С. В. Клиент-ориентированная стратегия банка: применение метода BS / С.В. Зиновьева // Банковское дело. – 2008. – № 2. – С. 98–100.
10. Менеджмент систем качества: [учеб. пособ.] / М. Г. Круглов, С. К.Сергеев, В. А. Такташов и др. – М.: ИПК «Изд-во стандартов», 1997. – 397 с.
11. Орловский В. Инновации на вырост [Електронний ресурс] / В. Орловский // Банковские технологии. – 2010. – № 3. – Режим доступу: <http://www.bankteck.ru>.
12. Диксон П. Р. Управление маркетингом / Питер Р. Диксон [пер. с англ.]. – М.: БИНОМ, 1998. – 374 с.
13. Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке. Фундаментальный анализ / Ю.С. Масленченков. – М.: Перспектива, 1996. – 160 с.
14. Специализация – эффективная стратегия в условиях кризиса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bankir.ru/publication/article/4403343>.
15. Найбільш популярні вклади в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dengi.ua/news/59439.html>.