

Розкошна О.А., Ушкалова Ф.І.

УДК 659:664.3

**ВПЛИВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

*Анотація.* В статті визначена актуальність вивчення впливу ефективності управління на можливості комплексного використання різноманітних комунікаційних інструментів для успішної реалізації комунікаційної політики банку у напрямку забезпечення прихильності клієнтів до банку. Досліджені питання щодо можливостей інтеграції корпоративної стратегії розвитку банку і комунікаційної політики, складовими якої мають бути різні комунікаційні інструменти: реклама, особисті продажі, прямий маркетинг, стимулювання збуту, PR–послуги, інформаційні комунікації, вибір яких залежатиме від стратегічних напрямів діяльності фінансово-кредитної установи, і які обумовлюватимуть прискорення просування банківських продуктів на фінансовому ринку.

**Ключові слова:** комунікації, політика, банківські продукти, комунікаційні інструменти, менеджмент, стратегія

*Аннотация.* В статье освещена актуальность формирования такой системы менеджмента, которая бы оказывала содействие комплексному использованию разнообразных коммуникационных инструментов для успешной реализации коммуникационной политики банка в направлении завоевания благосклонности клиентской аудитории. Исследованы вопросы относительно возможностей интеграции корпоративной стратегии развития банка и коммуникационной политики, составляющими которой должны быть разные коммуникационные инструменты: реклама, личные продажи, прямой маркетинг, стимулирование сбыта, PR–услуги, информационные коммуникации, в зависимости от тех стратегических направлений деятельности, которые определила финансово-кредитная институция, и которые будут обуславливать ускорение продвижения банковских продуктов на финансовом рынке.

**Ключевые слова:** коммуникации, политика, банковские продукты, коммуникационные инструменты, менеджмент, стратегия

*Summary.* The article illuminated urgency of formation of such a system of management which would be assisted integrated use of a variety of communication tools for successful implementation of the communication policy of the bank in the direction of the client gains the favor of the audience. The problems regarding the possibilities of integrating corporate development strategy and communication policy, which components should be different communication tools: advertising, personal selling, direct marketing, sales promotion, PR-services, information communication, depending on the strategic directions of those who identified financial-credit institution, and which will condition the acceleration promote banking products in the financial market

**Keywords:** communication, politics, banking products, communication tools, management, strategy

**Постановка проблеми.** Ринкові умови розвитку банківської сфери потребують від керівництва банківських установ ефективних дій, спрямованих одночасно як на просування на ринку банківських продуктів чи послуг так і формування відповідної позитивної репутації банку. Загострення конкурентної боротьби на фінансово-кредитному ринку, потребує формування такої системи менеджменту, яка б сприяла комплексному використанню різноманітних комунікаційних інструментів для успішного визначення та реалізації комунікаційної політики у напрямку завоювання прихильності клієнтської аудиторії. Нажаль незначна кількість керівників банківських установ спроможна сформувати таку систему управління, яка б сприяла можливостям повною мірою виконувати основні та специфічні функції управління і разом з тим реалізовувати комунікаційну політику інтегровану в корпоративну стратегію розвитку банку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковими розробками відносно актуальності формування ефективної комунікаційної політики банківських установ займалися зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: С. Девіс, М. Портер, Ф. Котлер, А. Мамонтов, А.Н. Орлова, Т.Г. Иванова, О.І. Штейн, В. Степаненко, П.Г. Бортніков, Т.В. Челомбійко, В. Пустотін, С. Ромат, Г. Решетнікова, А. Старостіна, О. Телетов, К. Ульянова, О. Штовба, Н. Чухрай, А. Філюрін, Д. Яцюк та багато інших. Проте на сьогодні недостатньо досліджені питання відносно напрацювання універсальних підходів інтеграції корпоративної стратегії розвитку банку і комунікаційної політики та визначальної ролі у даному процесі системи управління.

**Метою статті** є аналіз комунікаційної політики, що може бути наповнена різними комунікаційними інструментами залежно від стратегічних напрямів діяльності фінансово-кредитної установи та визначення впливу системи управління на можливості успішної реалізації комунікаційної політики банку у напрямку забезпечення прискорення просування банківських продуктів, прихильності клієнтської аудиторії.

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що однією з основних комунікаційних функцій є просування банківських продуктів на фінансовому ринку. Згідно Розпорядження НБУ №26–р комунікація – це процес обміну інформацією між двома або більше суб'єктами [1]. Це означає, що в основі застосування певних комунікаційних інструментів та забезпечення їх ефективності щодо просування банківських продуктів чи послуг, а саме: дієвої реклами, особистих продажів, PR–послуг – має бути комунікаційний процес, що впорядковуватиме взаємостосунки банку зі своїми нинішніми та майбутніми споживачами, громадськістю тощо. Отже, просування банківських продуктів передбачає не лише встановлення контактів із клієнтами чи обмін інформацією, а й цілеспрямовані комунікаційні дії, що сприятимуть переконанню клієнта у необхідності звернутися саме до даного банку за продуктами чи послугами. Одним із найважливішим способів їх просування є вдало визначена та реалізована комунікаційна політика банку, яка являє собою науково–обґрунтовані підходи передачі інформації про продукт та його унікальність споживачам через різні комунікаційні канали з метою формування у них прихильності щодо придбання того чи іншого банківського продукту.

**ВПЛИВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ  
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

До даного процесу, як правило, залучається вище керівництво банківських установ (правління банку, рада акціонерів), що визначатиме ключові принципи, систему засобів взаємодії банку з потенційними споживачами, спрямовану на те, щоб спонукати їх придбавати банківські послуги [2, с. 102].

Аналіз комунікаційної політики слід розпочати з констатації того, що остання може бути наповнена різними комунікаційними інструментами залежно від стратегічних напрямів діяльності фінансово-кредитної установи, які і обумовлюватимуть процеси популяризації, просування та інтеграції.

Комунікаційна політика, що передбачатиме популяризацію спрямована на створення бренд-орієнтованих комунікацій банку, позитивного іміджу. Така політика передбачає найбільш активне використання методів PR-послуг, реклами, що мають переважно іміджевий характер, проте значення особистих продажів при цьому дещо послаблюється. Вище зазначені заходи в більшості випадків реалізовує керівництво тих банків, які нещодавно позиціонують на ринку і прагнуть сформувати сприятливий імідж та гарну репутацію, як правило це регіональні банки. Прикладами можуть слугувати банки «Таврика» та «Морський».

Комунікаційна політика просування навпаки орієнтована, в першу чергу, на просування банківських продуктів. Усі комунікаційні дії матимуть переважно інформативний характер, тобто забезпечуватимуть інформаційними ресурсами споживача щодо якості, ціни та інших характеристик запропонованих банком продуктів. Основним психологічним орієнтиром керівництва банку стане те, що покупець є примхливим та прискіпливим і обиратиме, як правило, найбільш вигідну для нього пропозицію. Основними комунікаційними інструментами за таких умов може стати дієва реклама, яка спрямована на популяризацію банківського продукту, особисті продажі, проте PR-послуги за таких умов використовуватимуться як допоміжний інструмент. Вище зазначену комунікаційну політику впроваджують банки, які тривалий проміжок часу функціонують на ринку банківських послуг та мають бездоганну репутацію, зокрема це такі, як: швейцарський банк UBS, Credit Suisse, англійський банк Barclays тощо [3, с. 8].

Інтеграційне наповнення комунікаційної політики забезпечуватиме, в першу чергу, створення позитивного іміджу банку разом із забезпеченням можливостей прискореного просування банківських продуктів. Наприклад, такі банки як Приватбанк, Укрсоцбанк разом з інструментами просування широко використовують брендінг.

Вибір складових комунікаційної політики банку може базуватися на особливостях корпоративної стратегії розвитку банківської інституції. Пропонуємо застосовувати матричну стратегічну модель М. Портера, який виділив три види типових стратегій бізнесу (див. таблицю 1) [4]. Визначені вченим стратегії: стратегія контролю щодо зниження витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування (концентрації) можуть стати передумовою формування відповідної комунікаційної політики і сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності кредитно-фінансової установи.

**Таблиця 1.** Матриця вибору типової стратегії як передумови формування відповідної комунікаційної політики залежно від конкурентних переваг

Цільовий ринок збуту	Конкурентні переваги	
	Низькі витрати	Диференціація витрат
Широкий	Стратегія контролю щодо зниження витрат	Стратегія диференціації
Вузкий	Стратегія фокусування з акцентом на зниження витрат	Стратегія фокусування з акцентом на диференціацію

Згідно даних таблиці 1 можна зробити наступні висновки, що у випадку вибору банком стратегії контролю щодо зниження витрат за умови орієнтації на широкий ринок збуту банківських продуктів, де фігуруватимуть стандартизовані продукти та послуги, і асортимент їх мало в чому відрізнятиметься від асортименту конкурентів, завоювати прихильність клієнтської аудиторії можливо за рахунок популяризації банківських продуктів та формування відповідного іміджу банку.

Обираючи стратегію диференціації витрат на широкому цільовому кредитно-фінансовому ринку банківській установі потрібно в процесі реалізації комунікаційної політики, акцентувати увагу як на інструментах популяризації, так і інструментах, що сприятимуть просування банківських продуктів. Необхідно інформувати клієнтів про унікальність, відмінності продуктів певного банку від продуктів конкурентів. Широкий цільовий ринок збуту банківських продуктів обумовлюватиме доцільність формування споживачьких переваг, які не є значною мірою залежними від ціни а також введення на ринок нових продуктів чи послуг. Таким чином, потребує особливої уваги процес формування фірмового стилю банку для забезпечення певної ідентифікації приналежності пропонованих продуктів.

За умови обирання стратегії фокусування чи то з акцентом на зниження витрат чи диференціацію, якщо банк позиціонуватиме на вузькому ринку збуту або сегменті, де фігуруватиме більш вузька клієнтська аудиторія, яка за умови встановлення достатньо тісних довірливих стосунків між банком і споживачами, не потребуватиме додаткової пропозиції та стимулювання просування банківських продуктів чи послуг, активні комунікаційні зусилля не є доцільними. Саме реальні клієнти формуватимуть суспільну думку про банк, яка стане орієнтиром для потенційних споживачів всередині сегмента ринку. Комунікаційна політика за такої стратегії має бути інтеграційною, тобто базуватиметься на використанні як інструментів просування (за умови диференціації продуктів чи послуг) застосовуючи переважно прямий маркетинг, так і популяризації. Закріплення суспільної думки про банк відбуватиметься за допомогою засобів масової інформації та реклами.

Якщо перші два різновиди стратегій і відповідних комунікаційних політик можуть бути використані, в першу чергу, універсальними банками, що функціонують у великому регіоні, де функціонують підприємства, які є основними позичальниками, проживають заможні приватні особи, що мають попит на операції із цінними паперами, широкі верстви населення, які є основним джерелом депозитів у банку, то третій варіант стратегії прийнятний для спеціалізованих кредитно-фінансових інститутів. Це банки з орієнтацією на надання послуг лише населенню, «кишенькові» банки великих підприємств тощо.

Оскільки банківська установа, здійснюючи свою діяльність, потребує прискорення інформованості про зміни зовнішнього бізнес-середовища, розуміння їх значення та адекватного реагування, що значною мірою допомагатиме в досягненні поставлених цілей, доцільно застосовувати наступні елементи комунікаційної політики, а саме: рекламу, особисті продажі, прямий маркетинг, стимулювання збуту, PR–послуги, інформаційні комунікації.

Завдання реклами, як ефективного інструменту комунікаційної політики полягає у впливові на цільову аудиторію, щоб зацікавити її у придбанні певних продуктів чи послуг банківської установи.

Достатньо дієвими різновидами реклами, які менеджери спеціалізованих маркетингових служб банківських установ повинні застосовувати є такі:

1. Зовнішня реклама – ефективний візуальний рекламний носій, що посідає друге місце після телебачення. Так, розміщення реклами на магістральних щитах формату 6м x 3м дозволяє забезпечити ефект «постійної присутності» торговельної марки банку на фінансовому ринку. Навіть мінімальна кількість поверхонь достатня для досить помітної рекламної кампанії в містах. При цьому має бути обов'язкова щомісячна ротация поверхонь із метою залучення нових учасників транспортних і пішохідних потоків.
2. Транзитна реклама на фірмовому транспорті, який є безкоштовним рекламним носієм, але вимагає детальної розробки макету його оформлення.
3. Рекламна поліграфія, яка може бути представлена презентаційними буклетами банку; корпоративними листівками на теми: Новий рік, 8 березня, День народження, загальні поздоровлення; корпоративними календарями.

Серед ефективних засобів проведення рекламних акцій виокремлюють такі: медіа–реклама, тобто це реклама у ЗМІ (пресі, телебаченні, радіо); пряма реклама (консультаційні бесіди з клієнтами, реклама по телефону, реклама поштою, рекламні листівки); реклама на місці продажу або на місці контакту зі споживачами (реклама на вітринах, рекламні брошури в залах обслуговування).

Дослідницька компанія "NOKS fishes" проводить щорічний рейтинг медіаактивності банків, результати якого наведені в таблиці 2.

**Таблиця 2.** Рейтинг банків України, які найчастіше згадуються у ЗМІ [5].

Роки	Назва банку
2009	Надра Банк, Родовід Банк, Ощадбанк
2010	Укрсоцбанк, Приватбанк, Банк Форум, Райффайзен Банк Аваль
2011	Ощадбанк, Укрсоцбанк, Райффайзен банк Аваль, ВТБ Банк, банк Хрещатик, ПУМБ, Приватбанк

Кількість згадок досліджуваних банків на початок 2011 р. знизилася в порівнянні з 2009 роком. На думку аналітиків дослідницьких компаній, це пов'язано як з поступовою стабілізацією фінансового ринку, так і з успішними діями самих банків у вирішенні антикризових завдань.

У цілому, інформаційна картина розподілу часток (або місць) досліджуваних банків у зазначений період), ПриватБанк (8,7%), Банк Форум (8,6%), Райффайзен Банк Аваль (8,6%), УкрСиббанк BNP Paribas Group (8,2%), Ощадбанк (7,7%), Укркресімбанк (6,8%), ВТБ Банк (5,3%), ОTR Банк (5,2%), Надра Банк (4,8%) [5]. У 2011 році абсолютним лідером з якісних та кількісних показників діяльності став державний банк – Ощадбанк. Як зазначають експерти, такий результат став прогнозованим завдячуючи тому, що вище зазначений Банк активно співпрацював зі ЗМІ особливо в частині просування на ринку продуктів та послуг банку.

Важливими і дієвими елементами комунікаційної політики банківських установах вважають особистий продаж і прямий маркетинг.

Вразі особистого продажу контактують із клієнтами у ролі продавців всі працівники банку – починаючи від членів правління та керівників філій та відділень і закінчуючи рядовими штатними і позаштатними працівниками. Як правило, з VIP– клієнтурою співпрацюють співробітники високого рангу.

Основними діловими якостями продавців банківських послуг мають бути контактність і вміння переконувати. Такі фахівці повинні мати високу професійну підготовку, уміти переконати клієнта стосовно довіри банку.

Для особистого продажу банківських послуг важливими є спосіб мислення співробітників і їх мотивація. Реалізація банком комунікаційної політики вимагає формування маркетингової філософії, тобто такого способу мислення, при якому всі банківські співробітники у своїх діях керуватимуться лише необхідністю задоволення потреб клієнтів. Система менеджменту банку повинна сприяти зміні ціннісних орієнтирів, шанобливому ставленню до клієнтської аудиторії, але це можливо лише за умови створення відповідної мотивації щодо їх праці.

Стандарти ж спілкування уособлюють в собі дрес-коди працівників, правила спілкування між працівниками банку та суб'єктами зовнішнього середовища тощо. Як свідчить закордонний досвід, найкращі приклади ефективного особистого спілкування з клієнтами, спостерігаються у французькому

банку «Сосьєте Женераль» та в німецькому «Дойче банку». Серед українських банків першість віддають Альфа-банку та Ощадбанку.

Стандарти спілкування банку з клієнтською аудиторією задокументовані в кодексах корпоративної етики банків, де основними принципами взаємостосунків визначені: справедливість, прозорість, повага, свобода, довіра. Так, Укрсоцбанк розробив «Хартію ділової етики», ОTR банк має «Кодекс ділової етики», у Приватбанку розроблений «Кодекс корпоративної етики».

Прямий маркетинг являє собою комунікаційну діяльність, яка забезпечує і застосовує прямі зв'язки між банком і клієнтом, за яких рішення про одержання банківської послуги приймаються одразу ж. Прямий маркетинг може бути представлений як медіа-маркетинг, тому що активно використовує пресу, телебачення, телекомунікаційні мережі.

Керівництво банківських установ обирає даний комунікаційний інструмент і вважає його найефективнішим у тому випадку, коли звернення спрямовано до незначної групи клієнтів, де очікується знаходження серед них максимального числа потенційних, а згодом і реальних споживачів.

Слід зазначити, що ключовим в досягненні ефективності прямого маркетингу є розвиненість регіональної мережі банків. Як свідчать статистичні дані, найбільшу кількість філій та відділень по Україні мають такі банки: Ощадбанк – 6082, Приватбанк – 3157, Райффайзенбанк-Аваль – 972, Укрсиббанк – 766 та заключає п'ятірку лідерів Промінвестбанк – 592 [6, с. 205].

Досить дієвим комунікаційним інструментом є стимулювання збуту – засобу комунікації, завдячуючи якому формується мотивація споживачів і працівників банку щодо збільшення обсягів продажу продуктів і послуг. Відмінною рисою стимулювання збуту є його короткостроковість. Виокремлюють наступні засоби стимулювання збуту: для клієнтської аудиторії – бонуси, знижки, акції, спеціальні пропозиції; для персоналу – бонуси, премії, надбавки; формування системи збуту, що передбачатиме диференціацію трансфертних цін, агентські премії тощо [7, с. 96].

На даний час в банках України діють такі акційні програми для клієнтів:

- Приватбанк традиційно проводить акції «Щасливий код» за якої оплачувалися покупки картою на суму більше 100 тис. грн., що забезпечувало можливість виграти мільйон та «Фейерверк покупок» [8].
- Ощадбанк пропонує своїм клієнтам такі акції, як: «Тріумф фантазій разом із MasterCard та Ощадбанком»; «Насолоджуйся світом привілеїв Visa»; «Сплачуйте з Visa – вигравайте з Visa!» [9].
- Райффайзен банк Аваль пропонує акції «Вигідний розрахунок», «Заспівайте пісню-виграйте поїздку до Вени» та інші [10].

Особлива увага в діяльності керівників банківських інституцій має приділятися PR-послугам – системі заходів, спрямованих на забезпечення взаєморозуміння та доброзичливості між банком та суспільством. Основними функціями PR-послуг можна назвати такі: забезпечення громадськості інформацією про банк, вивчення суспільної думки про нього, орієнтація діяльності банку з урахуванням інтересів суспільства, вивчення складних тенденцій і завчасна розробка заходів щодо зміцнення авторитету банку, запобігання можливих конфліктів і непорозумінь. Реалізація вище зазначених дій сприятиме формуванню позитивної думки про банк, подоланню бар'єрів недовіри до нього та його продуктів.

Показовими у досягненні сприятливості думок про банківські установи та зростанні авторитету стали приклади несення банками корпоративної соціальної відповідальності. Найбільші українські банки почали публікувати щорічні не фінансові звіти та фінансувати програми у різних сферах розвитку суспільства. Відбувається процес поєднання виконання банківськими установами двох суспільно важливих ролей: кредитно – фінансової та соціальної. Так, банк «Надра» заснував фонд «Дитячий світ», став спонсором заходу «Тиждень вистав», заснував низку екологічних програм, а саме: «Зелений офіс», «Зелена толока», «Час землі». Приватбанк також являється засновником фонду «Допомагати легко», проводить курси з підвищення фінансової грамотності населення. Укрсоцбанк є постійним організатором «Дня дітей», між корпоративних дитячих змагань «Ми – чемпіони», проект «Виховання талантів: співпраця з ВНЗ», є генеральним спонсором «Дня Європи в Україні» тощо. Тобто, банки не лише піклуються про максимізацію прибутку, але й долучаються до благодійних проектів, що робить вітчизняний бізнес соціально відповідальним.

Проникнення у банківську систему Україну іноземного капіталу дало поштовх для підвищення рівня розвитку інформаційних комунікацій як ще одного важливого інструменту комунікаційної політики. Йдеться мова про впровадження новітніх центрів обробки даних, сприяння створенню єдиного національного простору карткових платежів, системному розвитку масових електронних платежів і дистанційних каналів доступу до банківських продуктів. На сьогоднішній день майже всі українські банки мають послугу Інтернет-банкінг, що дозволяє слідкувати та проводити розрахункові операції за допомогою Інтернет [11, с. 78–79].

У бізнесі їх почали використовувати для досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів. До основних різновидів інформаційних ресурсів, що є елементами комунікаційного процесу відносять: звітність банку, інформацію про продукти і послуги не рекламного характеру, інформація про банк в органах державної влади, зовнішня інформація про банк (блоги в Інтернеті, чутки, веб-сайт тощо). Одним із найпотужніших інформаційних каналів залишається веб-сайт банку, на якому завжди можна знайти будь-яку інформацію про банк, його послуги, акції, звітність.

Проте досить часто банківські установи піддаються різного роду інформаційним атакам та провокаціям. На нашу думку, саме ефективно реалізована керівництвом банків комунікаційна політика

дозволяє у таких надзвичайних ситуаціях зменшити їх втрати та повернути репутацію. У таблиці 3 наведені приклади інформаційних атак на українські банки за останні роки.

**Таблиця 3.** Різновиди інформаційних атак на українські банки [12, с. 134–135]

Назва банку	Інформаційні атаки та їх наслідки	Заходи з усунення наслідків (антикризові комунікаційні дії)
Банк «Надра»	Липень 2004 року ознаменувався конфліктом між акціонерами банку «Надра»: кінцеві контролери вирішили «розмити» частку дрібних акціонерів у капіталі банку через додаткову емісію акцій з високою емісійною різницею. У відповідь на дану заяву інші акціонери заявили про ліквідацію банку, що викликало неабиякий розголос серед клієнтів, і останні масово почали вилучати свої вклади.	Паніка подолана шляхом заяви Правління банку, що дана ситуація була вирішена та проведення ребрендингу банку під гаслом «Ми старасмося для вас».
«Промінвестбанк»	У 2008 році були надіслані sms-повідомлення з текстом, що банк оголошений банкрутом. Вкладники почали достроково вилучати свої кошти.	НБУ була зроблена офіційна заява про те, що фінансовий стан банку є задовільним, а надіслана інформація є провокацією.
Банк «Форум»	У 2012 році «Економічна правда» опублікувала інформацію про те, що банк допустив зменшення розміру резервів. А вкладники достроково вилучили 400 тис. грн. депозитів.	Голова Правління банку «Форум» офіційно повідомив про неправдивість даної інформації.

**Висновки.** Таким чином, професійність дій керівництва банків, ефективна система менеджменту, забезпечуватимуть комплексне використання різноманітних комунікаційних інструментів з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього комунікаційного середовища банку для успішного визначення та реалізації комунікаційної політики банку у напрямку збільшення попиту на банківські продукти та послуги, отримання додаткових прибутків та створення репутації надійної кредитно-фінансової установи.

#### Джерела та література:

1. Розпорядження Національного банку України № 26-р від 21.01.2013 «Комунікаційна політика Національного банку України щодо збирання та поширення статистичної інформації та публікацій» [Електронний ресурс] / Режим доступу до документу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0026500-13>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
2. Орлова, А. Н. Комунікаційна стратегія комерційного банку [Текст] / А. Н. Орлова // Банківські послуги. – 2005. – №12. – С. 7–14.
3. Іванова, Т. Г. Аналіз та оцінка елементів комплексу комунікацій банку [Текст] / Т. Г. Іванова // Вісник КЕФ КНЕУ імені В. Гетьмана. – 2011. – №2. – С. 90–102.
4. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Е. Портер [Електронний ресурс] / Режим доступу до документу: <http://biznes-kniga.com/majkl-porter-konkurentnaya-strategiya/>. Назва з домашньої сторінки Інтернету.
5. Noksfisher [Електронний ресурс] / Режим доступу до документу: <http://noksfishes.kiev.ua/>. Назва з домашньої сторінки Інтернету.
6. Челомбітько, Т. В. Управління регіональною мережею банків [Текст] / Т. В. Челомбітько // Бізнесінформ. – 2012. – №3. – С. 202–206.
7. Штейн, О. І. Комунікаційна політика у стратегії комерційного банку [Текст] / О. І. Штейн // Фінанси України. – 2002. – №12. – С. 102–107.
8. Офіційний сайт Приватбанку [Електронний ресурс] / Режим доступу до документу: <http://privatbank.ua/>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
9. Офіційний сайт Ощадбанку [Електронний ресурс] / Режим доступу до документу: <http://www.oschadnybank.com/ua/>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
10. Офіційний сайт Райффайзен банк Аваль [Електронний ресурс] / Режим доступу до документу: <http://www.aval.ua/>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
11. Степаненко, В. Інформаційно-комунікаційні технології банківського сектору [Текст] / В. Степаненко // Вісник НБУ. – 2010. – №6. – С. 78–80.
12. Борніков, П. Г. Можливості антикризових комунікацій на рівні взаємовідносин із зовнішніми сторонами [Текст] / П. Г. Борніков // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4, Т.1. – С. 132–137.