

Т. П. Фурса,  
к. е. н., доцент кафедри обліку та фінансів,  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету, м. Івано-Франківськ

# СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ І БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

T. Fursa,  
Department of Accounting and Finance,  
Ph.D., assistant professor of accounting and finance,  
Ivano-Frankivsk research institute of management Ternopil National Economic University, Ivano-Frankivsk

## SPECIFIC FEATURES OF THE INTERACTION BETWEEN COMPANIES AND BANKING INSTITUTIONS

*У статті розглянуто теоретичні основи взаємодії підприємств і банківських установ. Проведено аналіз наукових праць, присвячених специфічним аспектам процесу взаємодії підприємств і банківських установ, що дозволить забезпечити посилення впливу інформаційних технологій на способи і форми взаємодії банківських установ і підприємств.*

*Уточнено суть поняття "взаємодія" та визначено чинники, які впливають на розвиток системи взаємодії підприємств і банківських установ. Проаналізовано вплив суб'єктивного чинника на взаємодію банківських установ і підприємств. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність у спільній роботі з стратегічного планування (проектний підхід), запропоновані, нові форми взаємодії (придбання або управління акціями підприємств, організація роботи за принципом холдингу, формування замкнутого циклу підприємств).*

*Досліджено організаційно-економічний аспект взаємодії підприємств і банківських установ, що дозволяє вирішити проблему структуризації економічних зв'язків між суб'єктами взаємодії, що включає обмін фінансовими і інформаційними ресурсами, і його оптимізацію.*

*The article deals with the theoretical foundations of interaction between enterprises and banks. The analysis of scientific papers on specific aspects of the interaction between companies and banking institutions that will ensure the growing influence of information technology on the ways and forms of cooperation between banks and enterprises.*

*The essence of the concept of "interaction" and identifies factors that influence the development of the system of interaction between enterprises and banks. The influence of subjective factors in the interaction of banks and businesses. In this regard, the necessity of working together in strategic planning (project approach) proposed new forms of interaction (or purchase shares of enterprises management, organization of work on the principle of holding companies forming closed loop).*

*Organizational-economic aspect of interaction between enterprises and banks, which solves the problem of structuring economic relations between the subjects of interaction, including the exchange of financial and information resources, and its optimization.*

*Ключові слова: взаємодія підприємств і банківських установ, банківські установи, підприємство, організаційно-економічний аспект, посередницькі відносини, фінансові відносини.*

*Key words: interaction of companies and banking institutions, banks, business, organizational and economic aspect, intermediary relations, financial relations.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах, коли найважливішою задачею є забезпечення стійкого зростання економіки у всіх її сферах, особливої актуальності набуває підвищення ефективності діяльності підприємств на основі дослід-

ження всього комплексу його економічних відносин, у тому числі і механізму взаємодії з банківськими установами.

Визначення характеру взаємовідносин підприємств і банківських установ дозволяє підвищити

дієвість економічного механізму, в якому банківським установам належить особлива роль, а саме забезпечення зростання реального сектора економіки.

Передумовою для розвитку системи взаємодії підприємств і банківських установ є дефіцит власних засобів, які, з однієї сторони, є необхідними для подальшого функціонування підприємства, а, з іншого є неможливим функціонування банку, якщо він є відірваним від виробничої сфери.

Відзначимо, що економічні інтереси підприємства і банківських установ мають об'єктивну природу, а ігнорування її державою і ставка на зовнішньоекономічний примус ведуть до негативних наслідків. Тому виникає необхідність змін у структурній, податковій, амортизаційній і грошово-кредитній політиці держави, спрямованих на створення умов для рекапіталізації промисловості і поживлення інвестиційної активності банківських установ.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дане питання не є принципово новим в економічній літературі. Проблеми, пов'язані з економічною інтеграцією підприємств і банківських установ, досліджувалися у працях таких відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, як К.А. Багриновський, І.С. Благун, С.А. Веремеєнко, І.В. Вишняков, В.В. Вітлінський, О. Вовчак, В.М. Геєць, Р.В. Ігудін, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, Г.Б. Клейнер, В.І. Колесников, І.Г. Лук'яненко, І.М. Паславська, Ж.Г. Пассейк, А.М. Поллард, М. Портер, П.С. Роуз, В.Т. Севрук, Дж.Ф. Сінкі, О.М. Сохацька, Г.Г. Фетисов, Н.В. Хованов, Ю.Н. Черемних та ін.

Варто відзначити, що в роботах більшості вчених досліджувалася взаємодія "банк — банк", "підприємство — підприємство", "підприємство — державні органи" та інших різних економічних агентів. Вивчення ж взаємодії "підприємство-банківські установи" носить вузько прикладний характер і зводиться, частіше всього, до техніко — технологічного і правового напрямів. Залишається не висвітлено питання специфіки взаємодії "підприємство — банківські установи" як суб'єктів організаційно-економічних відносин, у зв'язку із цим має місце необхідність даного дослідження.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Визначити основні особливості процесу взаємодії підприємств і банківських установ.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

При вивченні взаємозв'язків підприємств і банківських установ вагоме значення набуває уточнення понятійного апарату, що його характеризує. В економічній літературі він представлений, головним чином, поняттями "операційно-вартісний аналіз" [5], коли йдеться про оцінку діяльності банку при роботі з певним клієнтом або групою клієнтів, "ефект фінансового важеля" — при аналізі ефективності використання підприємствами позичкових засобів [6]. Проте ці поняття не повною мірою відображають процеси взаємодії, а також існуючого механізму.

Дослідження організаційно-економічного аспекту взаємодії підприємств і банківських установ передбачає вивчення структуризації економічних зв'язків між суб'єктами взаємодії, що включає обмін фінансовими і інформаційними ресурсами, і його оптимізацію.

У зв'язку з цим доцільно уточнити базові поняття, що характеризують систему і механізм взаємодії підприємств і банківських установ, розмежувавши їх, і, тим самим, розширити існуючий понятійний апарат.

Так, слід зазначити, що С.І. Ожегов дає два поняття взаємодії [10, с. 73]. По-перше, взаємодія визначається як "взаємозв'язок двох явищ". По-друге, під взаємодією розуміється "взаємна підтримка", тобто взаємодія є певним етапом розвитку підприємств і банківських установ, який полягає в їх зближенні.

І.Т. Фролов визначає взаємодію як "процес взаємного впливу тіл один на одного, саму загальну і універсальну форму зміни їх станів" [12, с. 50]. На нашу думку, стосовно діяльності підприємств і банківських установ в умовах середовища господарювання ринкового типу, саме взаємодія визначає рівень їх розвитку і стану.

Деякі вчені визначили, що взаємодія пов'язана з процесом зміни стану елементів, із зміною їх функцій, розвитком, появою емерджентних властивостей. Суттю даного визначення є обмінний процес, у ході якого допускається суперечність між взаємодіючими сторонами.

Саме причинна обумовленість складає головну особливість взаємодії, коли кожна з взаємодіючих сторін виступає як причина іншої і як наслідок одночасного зворотного впливу протилежної сторони, що визначає розвиток об'єктів і їх структур. Таким чином, взаємодія виступає як інтегруючий чинник, сприяючий утворенню структур. Наприклад, у процесі взаємодії між членами створеної групи з'являються ознаки, що характеризують цю групу як взаємозв'язану стійку структуру певного рівня розвитку.

Взаємодія визначає існування і структурну організацію матеріальної системи, її властивості, її об'єднання, разом з іншими тілами, в систему більшого порядку.

Головне призначення банківських установ є акумулювання тимчасово вільних грошових коштів населення і фірм з метою передачі їх у вигляді кредитів підприємствам для реалізації ними своїх комерційних і інвестиційних проектів [6]. Банківські установи, виконуючи функції фінансових посередників, приймаючи грошові кошти у вкладників і надаючи їх позичальникам, приносять користь всім зацікавленим сторонам:

— вкладники користуються тим, що їх депозити, виконуючи функцію засобу обігу і функцію ліквідних активів, приносять відсотки;

— підприємства користуються доступом до значних грошових сум на достатньо тривалі періоди часу навіть у тих випадках, коли більшість дрібних вкладників може вкласти в банк лише незначні грошові суми на короткі періоди часу. Е.Дж. Долан: "Якщо не має банків, то тоді жодній фірмі взагалі не вдалося б вести ділові операції, виступаючи як позичальником для малих фірм, які мають вільні грошові кошти" [7];

— банківські установи отримують прибуток з цих операцій. Вони одержують дохід, встановлюючи більш високу ставку відсотку за кредитами, ніж ту, що вони виплачують по внесках, а також одержують додатковий дохід як оплату своїх послуг.

Доцільність участі банківських кредитів у формуванні фінансових ресурсів підприємств з урахуванням специфіки сучасних умов функціонування економіки, а також чинники, що обмежують, з однієї сторони — попит на банківські кредити, а з іншої, їх пропозицію комерційних банків, досліджені у наукових працях.

Серед чинників, що негативно впливають на розвиток системи взаємодії підприємств і банківських установ виділено наступні:

- слабкість зв'язків банківського і промислового секторів економіки;
- розвиток дисбалансу між фінансовим і виробничим секторами економіки;
- низька рентабельність промислового виробництва;
- диспропорції в технологічній структурі капітальних вкладень;
- орієнтація банківських установ у першу чергу на кредитування торгово-посередницького і фінансового секторів з високою швидкістю оборотності засобів;
- висока вартість кредиту;
- низький ступінь завантаження устаткування;
- попит на нове устаткування;
- висока частка витрат на будівельно-монтажні роботи тощо.

Окремий інтерес представляє взаємодія підприємств і банківських установ у рамках фінансово-промислових груп і холдингів. Економічне середовище змушує суб'єктів господарювання шукати нових партнерів, постачальників, споживачів, фінансові кредити, зв'язуватися з представниками урядових і банківських структур, об'єднуватися з метою виживання в ринкових умовах. Такі фінансово-промислові утворення можна вважати перспективною формою злиття банківського і промислового капіталу в цілях досягнення конкурентної переваги.

Розвиток фінансово-промислових груп як природним шляхом, так і за участю держави вимагає дотримання низки обов'язкових умов, зокрема:

- розробки правової бази, що регламентує і регулює діяльність суб'єктів господарювання, майнових та інших відносин між ними з чітким закріпленням прав приватної власності, а також спеціального законодавства про фінансово-промислові групи;
- проведення кардинальної реформи власності і підприємств державного сектора, досягнення високого рівня приватизації із залученням до цього процесу значної кількості власників;
- наявності розгалуженої мережі банківських та інших фінансово-кредитних установ і інвестиційних компаній, переорієнтації їх з поточної торгово-посередницької діяльності на середньо- і довгострокове інвестування у виробництво, що, безумовно, припускає здійснення комплексних заходів з макроекономічної стабілізації;

— підвищення ролі банківських установ як основної зв'язної інвестиційної ланки між господарюючими суб'єктами і галузями економіки.

Відносини, що виникають за участю банків у бізнесі клієнтів, розглянуто також П.С. Роузом [11]. Автором висловлюється припущення, що дозвіл банкам співробітничати з підприємствами, маючи в їх бізнесі власний інтерес, може сприяти зростанню економічної стабільності, оскільки банки в цьому випадку "...в меншій мірі схильні ставити своїх клієнтів у важкі ситуації" [11, с. 614].

Практичний інтерес для дослідників проблем взаємодії підприємств і банків представляють фінансові форми взаємовідносин підприємства і банківських установ [4; 6; 12].

Посередницькі відносини — звичайне банківське обслуговування грошових потоків підприємства: розрахунково-касове, депозитне, валютне, кредитне, трастове, банкоматне, дилерське, депозитарне. Складовою частиною вказаних відносин є форми консультаційного обслуговування підприємств.

Партнерські відносини виникають за участю банківських установ у розробці планових фінансових документів підприємства і укладенні угоди про його комплексне банківське обслуговування. Залежно від терміну, на який планується співпраця, можна говорити про стратегічних і тактичних клієнтів. Під стратегічними клієнтами банківських установ можна розуміти підприємства, які розробляють свій бізнес-план спільно з банківськими установами і доручають їм комплексне обслуговування своєї фінансової діяльності на весь період його реалізації.

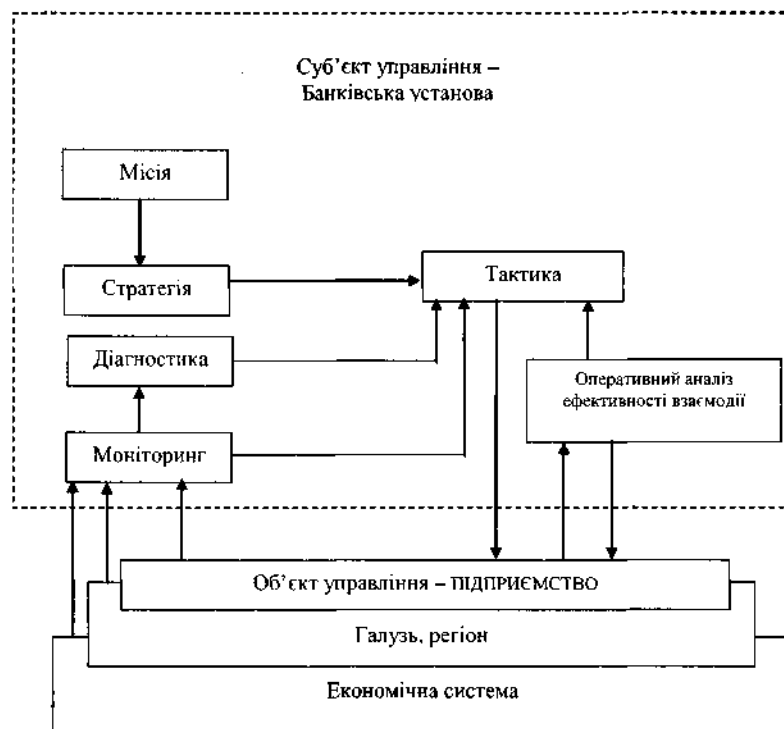
Крім того, встановлення партнерських фінансових відносин вигідне банківській установі і тому, що дає йому деякі інструменти для вирішення таких задач його фінансового менеджменту, як:

- регулювання процентного ризику за рахунок гнучкої цінової політики і диверсифікації термінів і обсягів залучення грошових коштів клієнтів;
- структуризації залучених грошових активів по термінах, обсягах і вартості;
- розширення ресурсної бази і відповідно можливостей проведення активних операцій, забезпечених структурованими ресурсами;
- підвищення якості поточної і термінової ліквідності банку та забезпечення збалансованості між прибутковістю і ліквідністю банку;
- регулювання організаційної, фінансової, комерційної і функціональної стійкості;
- розширення клієнтської бази і освоєння нових ринкових ніш.

Таким чином, партнерська форма відносин дозволяє більш ефективно розв'язувати багато задач фінансового менеджменту як підприємства, так і банківських установ. Це створює об'єктивні передумови для її успішного розвитку на ринку банківських послуг.

Значення мають і основні юридичні форми взаємовідносин банківських установ і підприємства, що виникають при відкритті рахунку [2]:

- а) відносини боржника і кредитора;



**Рис. 1. Структура взаємодії підприємства і банківської установи**

- б) відносини боржника і кредитора по заставі;
- в) відносини депонента і зберігача.

Інший важливий аспект вказаної проблеми — дослідження залежності розмірів, стратегій і організаційної структури банку на способи і форми взаємодії з підприємствами-клієнтами [11]. Існує пряма залежність між розміром банку і кількістю запропонованих послуг. Більш того, П.С. Роуз вважає розмір банку "вирішальним чинником у визначенні типу і діапазону пропонованих послуг" [11, с. 604]. При цьому потенційні переваги реалізуються за рахунок ефекту масштабу (економія за рахунок збільшення розмірів банку) і більш повного і ефективного використання банківських ресурсів (економія за рахунок розширення асортименту). Ці переваги дозволяють банку надавати значний обсяг послуг при більш низькій їх вартості. Більш гнучкі організаційні структури невеликих банківських установ можуть одержати переваги за рахунок здатності дійти до кожного підприємства персонально і швидко реагувати на умови ринку, що змінюються.

У працях Г. Шефера [14] зроблено висновок, що традиційні підходи до вирішення проблем обслуговування підприємств недостатні, і прогрес можливий з перерозподілом функціональних обов'язків між структурними підрозділами і рівнями управління. Крім того, в рамках дослідження проблеми залучення клієнтів і маркетингу фінансових послуг, організованого на базі управління діловими зв'язками, в роботах Г. Шефера стверджується, що ексклюзивна "прив'язка" підприємств до однієї фінансової установи з утриманням їх протягом тривалого часу залежить від ефективного управління індивідуальними проблемами підприємств, особливо коли вони є для них складними, а вирішення — незначеними.

Для ефективного реалізації функції фінансових посередників необхідна наявність процедур, методів і технологій збору та аналітичної обробки інформації про підприємства-позичальників. У зв'язку з цим важливе місце у взаємодії підприємства і банківських установ займають цілі і методи постановки аналізу діяльності підприємств, необхідність глибокого вивчення умов їх діяльності, фактичних і потенційних проблем і можливостей. Стан підприємства — потенційного позичальника на ринку, економічне оточення і якість управління (а не тільки його фінансовий стан) повинні відігравати вирішальну роль у процесі ухвалення рішення банком щодо надання кредиту.

Аналіз літератури дозволяє зробити висновок, що аспекти взаємодії підприємств і банківських установ неоднорідні і специфічні. Якщо акцентувати увагу на аспектах взаємодії підприємств і банківських установ як напрямках дослідження, то можливе виділення загальних тенденцій:

- робиться особливий акцент на необхідність орієнтації на потреби підприємств, розробку нових і модернізацію старих послуг відповідно до змінного попиту;

- яскраво виражена залежність між станом зовнішнього економічного середовища і формами і методами взаємодії підприємств і банківських установ;

- для розвитку підприємств і банківських установ необхідне теоретико-методологічне опрацювання оптимальних шляхів і методів розвитку системи взаємодії, що враховують особливі зовнішні умови і існуючу реальність, їх динаміку;

- форми і методи використання потенціалу взаємодії можуть бути різноманітними: індивідуальний підхід, проектна організація, фінансово-промислові групи і холдинги тощо — важливо те, наскільки вка-

зані форми досяжні і відповідають конкретній ситуації;

— важливе місце приділено цілям і методам аналізу банківських установ діяльності підприємств-клієнтів, глибокому вивченню умов його діяльності, фактичних і потенційних проблем, можливостей;

— для реорганізації процесів обслуговування підприємств-клієнтів доцільне застосування концепцій, орієнтованих на процеси;

— зауважено, що останніми роками технологія надання банківських послуг зміщується у напрямі комп'ютерних систем і автоматизації ручних операцій, посилюється взаємний вплив інформаційних технологій і процесів обслуговування клієнтів.

Аналізуючи існуючі взаємовідносини підприємств і банківських установ, можна запропонувати їх формальне групування за такими аспектами:

- 1) організаційні (управління, структури, регламентація, стратегічні і тактичні цілі, прогнозування);
- 2) економічні (фінанси, маркетинг, аналіз, планування тощо);
- 3) технологічні (продукція, бізнес-процеси, інформаційні потоки, функції, процедури);
- 4) соціальні (історія відносин, стимулювання, реклама, психологічні, суб'єктивні чинники);
- 5) правові (юридичні аспекти).

Для усунення вказаних суперечностей і реалізації потенціалу взаємовигідної співпраці ключовим чинником представляється оптимальне управління системою взаємодії підприємства і банківських установ.

У процесі взаємодії підприємство і банк не просто оцінюють взаємовідносини між собою як звичайних партнерів по бізнесу, а по низці параметрів: асортимент продукції, цінова політика і штрафні санкції тощо, серед яких значущим є те, що вони повинні всесторонньо аналізувати фінансовий стан партнерів і визначати потреби і переваги один одного.

У даному випадку взаємодія модифікується в задачу розвитку бізнесу один одного (особливо це стосується вектора взаємодії "банк — підприємство"). Взаємна зацікавленість у розвитку бізнесу партнера обумовлена тим, що підприємство повинне бути упевнено в надійності даної банківської установи. В той же час, банківська установа не захоче співпрацювати з підприємством, що має значні фінансові труднощі. Отже, в числі основних задач банківської установи можна виділити задачу "створення" та "розвитку" клієнта.

З вказаних особливостей банківських установ особливо значущим є механізм взаємодії підприємств і банківських установ, структура якого представлена на рисунку 1.

Таким чином, наявність взаємопроникнення між суб'єктом і об'єктом взаємодії обумовлює: по-перше, спільність, збіг за основними параметрами їх стратегій; по-друге, коректування як внутрішнього, так і зовнішнього середовища суб'єктів господарювання.

Зовнішнє середовище суб'єктів взаємодії складається з політичної, економічної, соціальної і ресурсної складових. Представляється, що з названих елементів зовнішнього середовища, зміни в результаті взаємопроникнення підприємств і банківських установ, відображається в її ресурсній і економічній характе-

ристиках. Кредити банківських установ є вагомою умовою ресурсної бази підприємств, наявність яких дозволяє підтримувати поточну діяльність і забезпечувати реалізацію інвестиційних проектів підприємств реального сектора економіки. В той же час, засоби підприємств є одним з основних і найдешевших ресурсів для банківських установ, акумулюючи які, вони забезпечують їх перерозподіл суб'єктам господарювання. Таким чином, коректування ресурсної складової відбувається за допомогою досягнення доступності і розширення спектру послуг банківських установ, що надаються, — для підприємств; наявності працюючих кредитоспроможних підприємств — для банківських установ.

Особливістю внутрішньої взаємодії "підприємство-банківська установа" існує серйозна відмінність економічних і комерційних інтересів. Для банківської установи взаємодія з підприємством на даний час є об'єкт кредитування, розрахунково-касового обслуговування, що є основним видом діяльності, але і особливу роль треба приділяти частковому або повному інвестуванню у підприємства.

Для підприємств ця взаємодія значуща, але не основна в напрямі діяльності, а лише ланка підстратегії, елемент фінансового розрахунку. Тому пошук нових форм та активізація взаємодії частіше за все ініціюється банківськими установами.

Це пояснює той факт, що хоча названі структури є рівноправними партнерами, частіше за все суб'єктом взаємодії (ініціатором) є банківські установи, а об'єктом — підприємство.

Наступною особливістю взаємодії підприємств і банківських установ є специфіка вибору ними партнерів. Банківські установи, по суті, надають свої послуги всім клієнтам, але право вибору їх належить головним чином підприємству. В цьому полягає основна відмінність характеру взаємодії підприємства і банківських установ. Проте банк може, залежно від прийнятої стратегії, диференційовано "відбирати" клієнтів, виходячи із ступеня переваги партнера по бізнесу.

Слід зазначити, що в окремих випадках, механізм взаємодії "підприємство — банк" буде більш ефективним при його підтримці державними або приватними страховими компаніями, а також рейтинговими агентствами.

У розвинених країнах і ринкова, і державна системи налаштовані на координацію і захист інтересів всіх учасників інвестиційного процесу. Там, де значна роль банківських ресурсів фінансування (наприклад, в Японії), банки здійснюють жорсткий кредитний контроль над інвестиційною політикою корпорацій, часто будучи їх партнерами. Нерідко конкурентоздатні підприємства, у яких склалися економічні передумови, як для значного розширення інвестиційної діяльності за рахунок власних нагромаджень, так і для участі в цьому процесі банківського капіталу, мають ефективні інвестиційні проекти, але не можуть їх реалізувати самостійно, у тому числі і тому, що до кінця не сформована інституційна структура, що зменшує ризики і забезпечує надійну взаємодію "підприємство — банк". Іншими словами, держава повинна створювати інститути, що за-

безпечують гарантії інвесторам і захист їх інтересів, а також відповідні механізми реалізації правових норм. Таким інститутом може стати кредитно-інвестиційне бюро, що формує базу даних про підприємства та банківські установи, створення якого підвищить ступінь довіри і буде взаємовигідним для обох партнерів по бізнесу.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз процесу взаємодії підприємств і банківських установ дозволяє визначити відносини підприємства і банку як сукупність реальних, планованих або потенційних дій, що ініціюються ними, умовою здійснення яких є використання властивостей, можливостей і пропозицій протилежної сторони з урахуванням її умов і вимог, і направлених на досягнення певних цільових орієнтирів кожної із сторін. При цьому значна роль у відносинах підприємства і банку відводиться аналізу поточних і очікуваних результатів вказаних дій — використання банком властивостей підприємства-клієнта дозволяє брати участь у розподілі прибутку від операцій; для підприємства можливість співпраці з банком дозволяє залучати ресурси з ринків, доступ до яких обмежений через їх специфічність.

Значна роль у відносинах підприємства і банківських установ відводиться також минулим і очікуваним результатам вказаних дій.

Таким чином, специфіка взаємодії промислових підприємств і банківських установ виявляється не тільки у взаємному впливі на внутрішнє і зовнішнє їх середовище, але і в участі у формуванні стратегій розвитку одного.

У зв'язку з цим важливе місце у взаємодії підприємства і банківських установ займають цілі і методи постановки аналізу сторін, необхідність глибокого вивчення умов їх діяльності, фактичних і потенційних проблем і можливостей.

#### Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / И. Ансофф., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие / О.И. Лаврушин, О.Н. Афанасьева, С.Л. Корниенко; под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. — 3-е изд., доп. — М.: КНОРУС, 2007. — 264 с.
3. Баранов П.А. Банковский маркетинг: особенности рекламы в коммерческих банках / П.А. Баранов // Финансы и Кредит. — 2009. — № 7. — С. 12—13.
4. Вовчак О. Фінансові інструменти управління кризовим банківництвом в Україні / О. Вовчак, О. Галушак // Вісник Національного банку України. — 2010. — № 3. — С. 16—20.
5. Вовчак О.Д. Банківська інвестиційна діяльність в Україні: монографія / О.Д. Вовчак. — Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2005. — 544 с.
6. Васильченко З.М. Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація: монографія / З.М. Васильченко. — К.: Кондор, 2004. — 528 с.

7. Долан Э.Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / Э.Дж. Долан, К.Д. Кэмпбелл, Р.Дж. Кэмпбелл / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. В. Лукашевича. — М.: Туран, 1996. — 448 с.

8. Кредитование / Пер. с англ. / Под ред. М.А. Гольцберга, Л.М. Хасан-Бек. — К.: ВHV, 2010. — 384 с.

9. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ планирование. — 2-е изд., испр. и доп. / В.Н. Самочкин. — М.: Дело, 2000. — 376 с.

10. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. — М.: Издательство "Азъ", 1992. — 650 с.

11. Роуз Питер С. Банковский менеджмент / Питер С. Роуз. — М.: "Дело ЛТД", 1997. — 768 с.

12. Фролов И.Т. Словарь / И.Т. Фролов. — М.: Республика, 2001. — 719 с.

13. Джеймс К. Ван Хорн. Основы финансового менеджмента / Джеймс К. Ван Хорн. — М.: И. Д. Вильям, 2008. — 1232 с.

14. Шефер Г. Банки Германии: стратегия удержания клиентуры / Г. Шефер // Бизнес и банки. — 1999. — № 25 (453).

#### References:

1. Ansoff, I. (1989), *Stratehycheskoe Management, Economics*, Moscow, Russia.
2. Lavrushin, O.Y. Afanasyev, O.N., Korniyenko, S.L. (2007), *Banking: modern credit system: a tutorial*, KNORUS, Moscow, Russia.
3. Baranov, P.A. (2009), "Bank marketing, especially advertising in commercial banks" *Finance and Credit*, vol. 7, pp.12—13.
4. Vovchak, O. (2010), "Financial banking crisis management tools in Ukraine", *News Bulletin of the National Bank of Ukraine*, vol. 3, pp.16—20.
5. Vovchak, O.D. (2005), *Banking investment activity in Ukraine: monograph*, Izd Lviv Academy of Commerce, Lviv, Ukraine.
6. Vasilchenko, Z.M. (2004), *Commercial banks, restructuring and reorganization: monograph*, Condor, Kyiv, Ukraine.
7. Dolan, E.J. (1996), *Money, banking and monetary policy*, Turan, Moscow, Russia.
8. Goltsberg, M.A. (2010), *Lending*, ВHV, Kyiv, Ukraine.
9. Samochkin, V.N. (2000), *Enterprise Development: Analysis of planning, Case*, Moscow, Russia.
10. Ogehov, S.I. (1992), *Dictionary of Russian Yazikov*, Publishing house "Az", Moscow, Russia.
11. Peter, S. (1992), *Bank management, The fact LTD*, Moscow, Russia.
12. Frolov, I.T. (2001), *Dictionary, Republic*, Moscow, Russia.
13. James, C. Van Horne (2008), *Fundamentals of Financial Management*, William I.D., Moscow, Russia.
14. Schaefer, G. (1999), "The Bank of Germany: client retention strategy", *Business and banks*, vol. 25 (453).

Стаття надійшла до редакції 23.11.2014 р.