



Ринок банківсько-фінансових послуг

Сергій КИРИЛЕНКО

**ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ
РОЗДРІБНОГО БАНКІНГУ
ЄВРОПЕЙСЬКИХ БАНКІВ
ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ
В УКРАЇНІ**

Резюме

Зазначено, що сучасний банківський сектор України перебуває під впливом західноєвропейського ринку фінансових послуг у контексті технологічного розвитку. Визначено основні стратегічні напрямки розвитку банківського бізнесу в умовах різних технологічних змін і трансформації моделі споживання фінансових послуг. Досліджено сучасні тренди розвитку банківського бізнесу й перспективи впровадження окремих моделей та інструментів у реаліях вітчизняного ринку банківських послуг для населення. Виявлено основні принципи побудови клієнтоорієнтованих стратегій розвитку банківського бізнесу в країнах Європи. Розкрито практичні аспекти застосування новітніх інформаційних технологій при використанні маркетингових інструментів у контексті зростання продажів у роздрібному банківському бізнесі. Проаналізовано світовий досвід і кореляції його впливу на маркетингові моделі вітчизняних банків. Виокремлено й запропоновано основні шляхи подальшого розвитку банків України, орієнтованих на фізичних осіб та обслуговування населення.

© Сергій Кириленко, 2019.

Кириленко Сергій, аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Тернопільського національного економічного університету, Україна.

Ключові слова

Банки, інтеграція банківських каналів взаємодії з клієнтом, клієнтська поведінка, стратегії розвитку банків, цифровізація банківського обслуговування.

Класифікація за JEL: G210.

Вступ

Перше десятиліття XXI ст. у банківському секторі України характеризується активною інтеграцією з європейськими банківськими установами. В цей час ціла низка іноземних банківських установ, переважно європейських, тим чи іншим шляхом забезпечила собі представництво в нашій державі. Більшою мірою це відбувається шляхом придбання вітчизняних банків з подальшим розвитком відповідно до умов законодавства України і з урахуванням досвіду, набутого за період роботи на власних ринках в Європі та світі.

Розглядаючи таку інтеграцію з точки зору банківського досвіду, моделей управління і технологій, можна вказати, що український банківський сектор отримав поштовх до подальшого розвитку, одержавши передові інструменти, моделі та стратегії. Варто також взяти до уваги те, що вітчизняні банки за часів незалежності, особливо «ПриватБанк», також зуміли привнести свою частку в розвиток банківського бізнесу навіть у світовому контексті. Достатньо згадати те, що саме «ПриватБанк» одним з перших запропонував своїм клієнтам зручний SMS-банкінг.

Відповідно до соціальних, економічних і географічних умов, саме європейський банківський сектор з його умовами та моделями є найбільш близьким до сучасних українських економічних реалій. У світовому контексті у банківському бізнесі сьогодні можна спостерігати бурхливий розвиток азійських і арабських банків. Однак з огляду на особливості їх моделей функціонування досвід роздрібної діяльності цих банків не релевантний до того, що існує в нашій державі.

Банківські установи, на думку деяких практиків банківського управління, до деякої міри є «буфером», посередником щодо ризиків та тестовою платформою для будь-яких режимів, політичних й економічних умов. Саме банківські установи передусім відчувають всі значні зміни в економічній ситуації та політичному житті. Це зумовлено насамперед їх впливом на реальний сектор економіки, а також високим рівнем інтеграції у суспільне життя в результаті розвитку роздрібного сектору бізнесу.

У цій статті ми спробуємо проаналізувати наявні тенденції в європейському банківському секторі й спроєктувати визначені моделі та окремі напрямки розвитку на вітчизняний банківський сектор, а саме роздрібний банкінг.

Аналіз останніх публікацій

Теоретичні й практичні аспекти банківського бізнесу та маркетингу в банку є об'єктом досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. Серед іноземних науковців варто назвати таких дослідників, як: Кріс Барггрейв (Chris R. Burggraeve), Роберт Денсбі (Robert L. Dansby), Кріс Гассен (Chris Gassen), Малкольм Макдоналд (Malcolm McDonald), Кейт Уорд (Keith Ward), Брайан Сміт (Brian D. Smith) та ін., які розкрили сучасні аспекти маркетингу, зокрема у фінансовій сфері, й досліджували особливості новітніх технологій та їх роль у маркетингу і відносинах бізнесу зі споживачами. Специфіку банківського маркетингу та зарубіжний досвід надання банківських послуг розглядають у своїх працях українські вчені: Т. Васильєва, С. Козьменко, С. Леонов, І. Лютий., Л. Романенко, О. Солодка, а також науковці пострадянського простору: О. Ісаєва, В. Мамаєва, С. Сазонов [1–5] й ін. Проте динамічні зміни, які характеризують сучасний ринок банківських послуг, потребують проведення подальших наукових досліджень, глибокого вивчення передового світового досвіду щодо організації банківського бізнесу і формування стратегій розвитку банків та окреслення на цій основі перспектив імплементації зарубіжних напрацювань у практику роботи вітчизняних банків.

Мета дослідження полягає у виявленні основних тенденцій і трендів розвитку роздрібного банківського бізнесу в європейських банках та обґрунтуванні можливостей їх імплементації.

Виклад основного матеріалу

Клієнтський шлях та усунення перешкод в обслуговуванні

Розглядаючи сучасні банківські тенденції, особливо на прикладі лідерів європейського ринку, передусім варто звернути увагу на глобальну тенденцію «цифровізації» банківського обслуговування. Цей напрямок розвитку тісно корелює з екологічним рухом (відмова від паперового документообороту), невпинним зростанням кількості користувачів мобільного зв'язку і розвитком інформаційних технологій загалом. Однак якщо перехід до цифрових каналів обслуговування вже важко назвати сучасною тенденцією, то головний акцент зміщується на шляхи подальшого розвитку цього тренда. Так, з 2015 р. деякі банки почали активні й глибокі дослідження шляхів вдосконалення обслуговування клієнтів та можливостей усунення максимальної кількості перешкод на шляху взаємодії клієнта і банку через цифрові канали обслуговування. У цьому контексті перешкоди слід розуміти як точки взаємодії з клієнтами або інші етапи, які істотно не впливають на сам процес користування та придбання банківських послуг, але вони можуть бути зменшені для пришвидшення процесу обслуговування і забезпечення зручності для клієнта. Скорочення витрат на обслуговування, під егідою якого деякі банки закривають відділення, оптимізують канали обслуговування та відкривають для себе інтернет-аудиторію, ще не є запорукою їх подальшого розвитку в контексті використання передового досвіду щодо цифрових каналів дистрибуції. Деякі практики банківського бізнесу вважають, що акцент має бути зміщений саме на поглиблення та вдосконалення досвіду, а не лише зменшення витрат.

У реаліях вітчизняного банківського бізнесу це виражається в таких явищах. Переважна більшість банківських установ вважає достатнім рівень «інформатизації» обслуговування, коли здійснюється відкриття офіційних сторінок у соціальних мережах, а як максимум – створюються примітивні чат-боти для надання мінімального рівня послуг інформаційного характеру. Незважаючи на достатньо високий рівень інтернет-інфраструктури і значний рівень конкуренції серед фінансових стартапів, такі банки, як «ПриватБанк» та «Монобанк», все ще знаходяться окремо від інших представників ринку, окреслюючи вектор подальшого розвитку на основі своїх розробок, у тому числі в напрямках мобільного й дистанційного банкінгу.

В Україні вибір каналу обслуговування все ще є прерогативою обслуговуючого банку, тоді як в Європі багато банківських установ починають активно взаємодіяти з клієнтами із допомогою засобів і можливостей тих кана-

лів, які переважно обирають самі клієнти. Саме цю тенденцію визначено як один з перспективних трендів на найближчі декілька років [6]. Омніканальність та взаємодія з клієнтом протягом всього клієнтського шляху також становлять важливі складові того, що можна назвати правильним і дієвим способом покращення банківського обслуговування. Успішну реалізацію цих напрямків можна забезпечити шляхом використання вміння банків накопичувати, обробляти й аналізувати велику кількість інформації. Саме інформація дає змогу зробити висновки як щодо потенційної клієнтської бази, так і щодо бажань, потреб та можливостей клієнтів, а отже, запропонувати їм саме те, у пошуку чого вони перебувають, і навіть упереджено формувати попит на послуги й продукти в майбутньому.

Цілковито футуристичні з погляду сучасного банківського бізнесу в Україні, але вже чітко окреслені у банківському секторі Заходу тенденції описує Браєн Соліс, аналітик компанії «Altimeter Group». Він, зокрема, стверджує: «Банки мають звернути увагу на досвід таких зовсім нефінансових компаній, як «Tinder» та «Instagram». Банківське обслуговування в найближчому майбутньому має трансформуватись у щось зовсім інше, ніж ми маємо зараз. Це буде щось на зразок «Instagram» і «Tinder», а не той формат обслуговування, який пропонується багатьма глобальними та регіональними банками сьогодні. Саме дизайн, як це не дивно, стає одним з найважливіших факторів розвитку клієнтського досвіду і запорукою якісного обслуговування клієнтів» [6].

Отже, врахування поведінкового фактора та розуміння людського фактора дадуть змогу банкам сконцентруватись на вивченні й вдосконаленні клієнтського шляху. Цифрові технології тут відіграють, з одного боку, другорядну роль, а з іншого – у практичному аспекті саме інформаційні технології допоможуть здійснити обробку цієї інформації та на її основі створити персоналізовану пропозицію клієнту.

Штучний інтелект та аналітика

Ще один напрямок, який вже набув поширення серед великих гравців ринку банківських послуг, – це використання штучного інтелекту та поглибленої аналітики даних про взаємодію з клієнтом. Штучний інтелект і глибока аналітика даних становлять фундаментальну основу не тільки для покращення сервісу та якості надаваних послуг. Вони дають змогу істотно скоротити витрати, ризики і час, який витрачається на пошук оптимальних маркетингових моделей. Використання глибокої аналітики неможливе без накопичення достатньої кількості даних. Саме тому така тенденція тісно пов'язана з «цифровізацією» клієнтського шляху та тим прогресом, який спостерігається в розвитку цифрових каналів дистрибуції [7]. Цілковито очевидно,

що застосування цифрових каналів продажів дає змогу швидко і зручно накопичувати дані про клієнтський шлях, які надалі будуть використані для здійснення аналітики.

Розглядаючи можливості впровадження штучного інтелекту й аналітики даних про клієнтську поведінку, окреслимо такі перспективи у контексті збільшення продажів: а) виявлення потреб клієнтів на основі аналізу їх поведінки, в тому числі на основі використання небанківських і суміжних послуг, що надаються в межах єдиної банківської екосистеми; б) автоматизація отримання даних про клієнта, його витрати та дії, що в майбутньому дасть змогу запропонувати йому персональний підхід і відповідні продукти й послуги; в) зниження ризиків через миттєвий аналіз даних стосовно користувачів послуг.

Серед прикладів успішного втілення проектів із застосуванням штучного інтелекту варто виділити технології, що були відкриті користувачам послуг mBank (Банк розвитку експорту, Польща). Так, клієнти цієї фінансової установи можуть у режимі 24/7 отримати консультації, здійснити типові банківські операції та вирішити питання інформаційного характеру за допомогою онлайн-чату. Цікавим є те, що з клієнтами спілкується не спеціаліст банку, а програмний комплекс на основі штучного інтелекту і машинного навчання. Зібравши типові діалоги, запитання й приклади взаємодії з клієнтами, розробники такого програмного комплексу зуміли «навчити» алгоритм відповідати на запитання клієнтів і надавати консультації та проводити операції з попередньою ідентифікацією користувачів. До того ж варто вказати на омніканальність подібного підходу, який запропонував mBank. Клієнт може розпочати діалог зі смартфона, а продовжити розмову вже з банківського терміналу чи планшета або персонального комп'ютера. Алгоритм чат-бота відстежує поведінку клієнта і вміє продовжувати спілкування з того етапу, на якому воно призупинилось.

Можливості штучного інтелекту не обмежуються лише обслуговуванням клієнтів, а опосередковано сприяють зростанню показників фінансової діяльності на основі оперативного доступу до інформації та підготовки розгорнутої аналітики для прийняття бізнес-рішень. Так, в індійському банку «India's Kotak Mahindra Bank» розроблено інтелектуальну платформу з підтримкою машинного навчання і штучного інтелекту, яка дає змогу керівництву та топ-менеджерам оперативно здійснювати запит і отримувати аналітичну інформацію й показники діяльності банку та будувати на їх основі розгорнуті кореляційні моделі. Швидкісна обробка інформації допомагає швидко приймати рішення і реагувати на ринкову ситуацію [7].

«Відкритість» банків та їх API для сторонніх організацій

Сьогодні переважна більшість банків, особливо в Україні, вважає відкриття своїх технологій, у тому числі API (англ. Application Programming Interface – прикладний програмний інтерфейс), стороннім компаніям і партнерам певною загрозою для власної безпеки. Однак варто вказати на різке зростання кількості небанківських фінансових компаній та стартапів, які вже заявили про себе новітніми підходами й технологіями і створюють значну конкуренцію традиційним банківським установам. У довгостроковій перспективі деякі експерти прогнозують поступове зниження кількості традиційних банків, у результаті чого на ринку будуть діяти переважно великі інвестиційні банки та глобальні фінансові банківські структури, які мають ринковий вплив і капітал для підтримки своєї структури. Експерти банківського бізнесу доводять, що саме банки й фінансові стартапи можуть досягти ефекту синергії при двосторонній співпраці та забезпеченні відкритості один для одного [8]. Перші кроки до налагодження подібної співпраці можна спостерігати в Україні, зокрема це взаємодія платіжних сервісів і банків, впровадження сервісів цифрового електронного підпису й надавачів послуг, що за його допомогою потребують ідентифікації, та ін.

В одному з останніх досліджень компанії «PWC» зазначено, що близько 80% опитаних працівників банків вбачають істотний рівень загрози з боку новітніх фінансово-технічних компаній у традиційних саме для банків нішах: платежах, кредитуванні й грошових переказах [9]. Інше дослідження компанії «PWC» (DeNovo) опосередковано підтверджує цю інформацію. При опитуванні клієнтів банківських установ 30% респондентів планують найближчим часом перейти на обслуговування до небанківських фінансових компаній, що надають такі послуги, як переказ коштів, споживче кредитування, розрахункове обслуговування та ін. Лише 39% респондентів серед опитаних визначились, що найближчим часом вони не планують користуватись послугами інших компаній, за винятком обслуговуючих банків [10].

На сьогодні лише окремі міжнародні фінансові банки і холдинги розглядають концепцію Value Proposition Interface (VPI), яка базується на API. За цією концепцією, банки повинні зміщувати фокус із можливостей власних продуктів на потреби потенційних клієнтів. Як приклад можна навести таке порівняння. Перелік можливостей певного продукту банку з точки зору регулятора, самого банку й законодавства може давати багато характеристик, більшість з яких має суто технічний характер. Клієнт же може оперувати такими характеристиками, як швидкість, зручність і простота. Сучасні банки, розробляючи продукти та послуги, повинні чітко розуміти потреби цільової аудиторії та фокусуватись саме на створенні інтерфейсів, що «несуть цінно-

сті» для останньої. На практиці це виражається у простій аутентифікації, зручності введення даних платежу, інтуїтивно зрозумілій опції інтерфейсу мобільних, веб- і десктопних додатків й ін. Так, британський банк «Starling Bank» дає можливість своїм клієнтам використовувати мобільний додаток, в якому, крім власне банківських послуг, представлено продукти та послуги інших фінансово-технічних компаній із числа партнерів банку. Користувачі додатка можуть підібрати й отримати рекомендації щодо накопичення, інвестування, здійснення платежів, кредитування та інших послуг. Ця система аналізує діяльність користувача і на основі зібраних даних формує персональні пропозиції.

Тісна інтеграція банківських каналів взаємодії з клієнтом із платформами IoT

Зараз простежується одна доволі футуристична тенденція, яка на сьогодні має більшою мірою теоретичне підґрунтя, але вона показує високий потенціал для втілення у банківське роздрібне обслуговування в майбутньому. Дуже поширеними нині є так звані цифрові голосові асистенти: Google Assistant, Amazon Alexa й ін. Деякі глобальні інтернет-компанії втілюють подібні інструменти в окремі програмно-апаратні рішення, що використовуються в домашніх умовах. Ці пристрої слугують прикладом новітньої технологічної платформи IoT (Internet of Things), що в перекладі означає «Інтернет речей». Особливість таких пристроїв полягає у під'єднанні до глобальної мережі, існуванні можливості щодо віддаленого управління та програмуванні на виконання певних дій. Інфраструктура IoT не обмежується цифровими асистентами, а охоплює також звичайні побутові прилади, під'єднані до мережі Інтернету: побутову техніку й ін. Голосові команди, за допомогою яких такі помічники управляються користувачем, можуть використовуватись також для надання банківських послуг. У майбутньому серед банківських послуг, які можуть надаватися за допомогою голосових помічників, будуть консультаційні та інформаційні послуги, платежі, перекази тощо. Вже сьогодні існують технології, що дають змогу з високим рівнем безпеки використовувати голосову аутентифікацію користувача фінансових й інших послуг [11].

На перший погляд перспектива використання банківських послуг за допомогою цифрових голосових помічників виглядає дещо обмеженою, але варто звернути увагу на розширення спектра послуг багатьох банків, у тому числі за рахунок небанківських послуг. Саме таке поєднання різних видів послуг в єдиній екосистемі банку відкриває додаткові можливості для клієнтів, а також щодо інструментарію, який пропонує банк. Важливість такого підходу зумовлена, на нашу думку, саме зміною принципів взаємодії користувача Інтернету та інтелектуальних пристроїв з їх екосистемою. Сьогодні спостеріга-

ється «спрощення» інтерфейсів і додатків. Більшість потенційних клієнтів банків та просто користувачів мобільного зв'язку цінують свій час і намагаються його економити. Саме тому стали популярними зручні месенджери, голосові помічники та чат-боти, які дають змогу миттєво отримати відповіді на запитання, надати інформацію щодо послуг чи продуктів і здійснити певні операції [12]. Для проведення платежу сьогодні не треба заповнювати від руки декілька бланків у відділенні банку. Достатньо лише натиснути кілька кнопок у мобільному додатку в будь-якому місці планети, в результаті чого кошти будуть надіслані бенефіціару, де би він не перебував. Голосові інтерфейси відкривають можливість здійснювати банківські операції взагалі без використання навіть мобільного телефону чи ПК. Інтерес серед фінансових структур до новітніх інтерфейсів підтверджує високий успіх стартапів, що розвивають технології голосового доступу та віртуальної й доповненої реальності. На основі такої реальності клієнт може використовувати мобільний телефон і з допомогою камери в подорожі отримати візуальну інформацію про місцезнаходження банкомата, курс валют та ін.

Блокчейн та смарт-контракти

Технології на основі розумних контрактів і блокчейну вже показали світу свої перспективи у різних галузях економіки, технологій та повсякденного життя. Хоч подібні технології мають деякі недоліки, які в багатьох випадках оперативно усуваються іншими версіями й подібними продуктами, все ж перспективи їх використання і потенціал мають набагато більшу вагу. Фінансовий та банківський сектори як одні з найбільш резистивних до безпеки секторів економіки можуть одержати для себе надзвичайно багато з впровадженням цих технологій. За приклад варто взяти цифрові токени Ripple, які, за визначеннями і прогнозами експертів, можуть стати аналогом технології Swift для контрагентів та клієнтів банків у всьому світі. Саме за допомогою технології Ripple можна швидко й зручно проводити міжнародні платежі з конвертацією в будь-яку валюту світу [13].

Зростання впливу інформаційних технологій привело до змін у стратегічному плануванні діяльності банківських установ. Зважаючи на новітні тенденції, які розглянуто вище, багато світових банків системно переосмислюють свій подальший розвиток і переглядають стратегічне планування відповідно до реалій сьогодення. Так, за дослідженнями компанії «McKinsey», викремлено п'ять основних типових стратегічних планів, що можуть втілюватись тими чи іншими гравцями банківського ринку [14]:

1. *Вихід за межі ядра власної екосистеми та її розширення.* Ця стратегія передбачає декілька напрямків розвитку банку. По-перше, це поступове охоплення банківською установою новітніх для себе напрямків діяльності та

розширення спектра послуг. Це може бути реалізовано як самим банком, так і у процесі тісної співпраці з партнерами, у тому числі фінансовими компаніями. До ядра екосистеми банку можна зарахувати класичні банківські послуги, а саме: кредитування, здійснення грошових переказів та платежів, депонування коштів, інвестування. Розширення екосистеми охоплює нетрадиційні послуги: продаж сторонніх продуктів, надання консультаційних послуг, розроблення кобренд-проектів. Перехід за межі ядра екосистеми відкриває для банку нові горизонти взаємодії з клієнтами, збільшує кількість даних про клієнтський шлях і розширює інструментарій для забезпечення лояльності з боку діючих клієнтів. Розширюючи кордони екосистеми, деякі банки стають учасниками цілком небанківських секторів ринку. Наприклад, фінансово-поштовий холдинг «Poste Italiane» (Італія) надає послуги стільникового зв'язку, «ING» (Нідерланди) – тісно співпрацює з фінансовими стартапами та надає клієнтам розширений спектр послуг із планування грошових потоків, персоналізованого обліку витрат й ін.

2. Універсалізація пропозицій та створення фінансових супермаркетів. Подібна стратегія вже успішно втілюється багатьма європейськими й світовими банками. Спрощення доступу клієнтів до банківських продуктів і послуг з можливістю одночасного використання або придбання супутніх та інших послуг, відповідно до результатів низки досліджень, показує більшу вмотивованість потенційних клієнтів щодо використання послуг обраної установи. Водночас подібний підхід дає змогу розширити лінійку послуг і додатково залучити тих клієнтів, які мали на меті використовувати спочатку не банківські, а супутні продукти чи послуги. Застосування інструментів фінансового супермаркету допомагає прискорити процес дезінтермедіації й усуває додаткові перешкоди у вигляді посередництва на ринку фінансових та інших послуг.

3. Збільшення цінності банку для клієнта протягом всього клієнтського шляху. Один з найважчих шляхів стратегічного розвитку в сучасних реаліях вітчизняних банків – це створення додаткової цінності для клієнта. Європейські банки вже оцінили перспективи персоналізованого підходу до кожного клієнта і розуміють потребу в створенні додаткової цінності. Для переважної більшості клієнтів банк призначений лише для здійснення певних ітерацій: проведення платежу, отримання кредиту або грошового переказу. Однак ті банки, які прагнуть бути ближчими до клієнта та підвищувати рівень його лояльності, розуміють, що замість простого продажу послуги чи продукту вони мають надати користувачеві трохи більше. У разі іпотечного кредиту це буде не просто оформлення позики, а також пошук і підбір об'єкта нерухомості, оформлення страховки та консультування. Замість просто розміщення коштів на депозитному чи накопичувальному рахунку пропонується надання консультаційних послуг з інвестування, планування і накопичення коштів [15]. Подібних прикладів можна навести багато, але у всіх випадках така стратегія реалізується дуже просто: банк завжди надає клієнту дещо більше, ніж останній хотів отримати.

4. *Монетизація даних та партнерський продаж.* Те, що більшість банків володіє значними обсягами даних про власних клієнтів, не є таємницею. Однак лише невелика кількість фінансових установ зуміла монетизувати ці дані й отримати прибуток з їх використання. По-перше, це відкриває можливість щодо створення персоналізованої пропозиції для клієнтів. Такий підхід зменшує витрати на рекламу, диверсифікацію клієнтської бази і розробку продуктів чи послуг. По-друге, невеликі чи просто регіональні банки, які не мають достатнього інструментарію для створення власних фінансових супермаркетів, можуть реалізувати свої послуги за допомогою партнерів. У деяких випадках можливе використання такого поняття, як «біла етикетка», коли банк пропонує свої послуги через партнера анонімно. Одним з прикладів подібної співпраці може виступати тандем банку «ING» та фінансової компанії «Kabbage». З допомогою технологій цієї компанії тисячі клієнтів отримали доступ до швидкого скорингу й оформлення короткострокових позик на основі інноваційного додатка, а фінансова участь банку «ING» дала змогу забезпечити сервісу необхідний капітал [16].

5. *Різкий вихід на ринки, де застосування традиційного підходу потребує багато часу та значної участі капіталу.* Яскравим прикладом подібної стратегії серед українських банків може стати «Монобанк». Лише з допомогою додатка і без жодного відділення чи банкомата цей банк став одним з найбільш активних у контексті зростання «цифрових» банків світу. В портфолію банку «ING» можна знайти 9 країн, вихід на банківський ринок яких відбувався без розвитку регіональної мережі й офлайн-структури. Банківські та фінансові установи можуть застосовувати цей підхід для охоплення ринків інших країн і, як показує практика, подібна стратегія є більш ніж успішною при правильному її плануванні й розробці.

Висновки

Серед розглянутих вище тенденцій та побудованих відповідно до них стратегій зростання європейських банків не всі напрямки можуть бути успішно імplementовані в український банківський сектор сьогодні. Однак тенденції, характерні для європейських банків, чітко окреслюють вектор розвитку всієї банківської системи, у тому числі вітчизняної. Деякі напрямки, зокрема «цифровий» банкінг у контексті окремого банку, використання глибокої аналітики даних і спрощення клієнтського шляху, вже активно впроваджуються банками нашої держави.

Передовий на сьогодні досвід щодо застосування інформаційних технологій полягає в акцентуванні на зручності й орієнтуванні на користувача послуг. Європейські та світові банки активно запроваджують нові способи взаємодії з клієнтом, і тут правила диктує саме клієнт. Зокрема, це застосу-

вання інтелектуальних чат-ботів та програмних систем, що використовують штучний інтелект і дають змогу обслуговувати клієнтів без втручання людини. Канали взаємодії з клієнтом також змінюються. Зараз це не лише веб-інтерфейс інтернет-банкінгу, а й чат-боти, месенджери та навіть голосові асистенти.

Вихід за межі типових банківських послуг став одним з основних трендів останнього часу. Екосистеми деяких банків охоплюють такі нетипові для фінансових структур послуги, як надання послуг зв'язку, продаж продуктів і послуг фінансово-технічних компаній та партнерів банку й ін. Розширення спектра надаваних послуг веде до більшого накопичення даних про клієнта і зростання рівня його лояльності та відкриває можливості для здійснення аналітики клієнтської поведінки й збільшення продажів. Фінансовий супермаркет і маркет-плейс – це два відносно новітні тренди, які в сучасних реаліях України зумів реалізувати лише державний «ПриватБанк», пропонуючи своїм клієнтам ряд послуг, що не належать до банківських.

Вектор розвитку банківської системи у сфері роздрібного обслуговування все ще визначають два гравці – «ПриватБанк» та «Монобанк». Однак багато банків з першої десятки лідерів ринку активно впроваджують перевірені часом тренди і показують активний розвиток у сфері інформаційних технологій. Вітчизняний банківський сектор ще не повністю подолав кризові явища, які виникли в 2008 р., але передумови до подальшого зростання, особливо щодо роздрібного напрямку діяльності, сьогодні вже чітко окреслюються вектором технічного прогресу, а саме інформаційними технологіями. Головні напрямки майбутнього розвитку базуються на таких технологіях:

- машинне навчання та штучний інтелект. Серед перспектив запровадження цих технологій варто виділити можливість зменшення банківських ризиків, скорочення витрат, у тому числі на персонал, при здійсненні типових операцій, можливість оперативного отримання інформації про поведінку клієнта і створення персональних пропозицій;
- побудова власної екосистеми. Розширення спектра послуг та кооперація з потенційними партнерами дадуть змогу запропонувати клієнту ще більше послуг чи продуктів, які позитивно вплинуть на рівень його лояльності й підвищать точність аналітичної інформації про поведінку клієнта;
- спрощення клієнтського шляху через «переосмислення» каналів взаємодії та доступу до банківських операцій. Використання месенджерів і досвіду світових лідерів у сфері комунікацій допоможе банківським установам стати «зручними» для своїх клієнтів, а отже, використовувати свої послуги частіше та з більшою ефективністю.

Список використаної літератури

1. Козьменко С. М. Маркетинг банківських інновацій / С. М. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 13–28.
2. Лютий І. О. Банківський маркетинг : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учб. літ., 2010. – 776 с.
3. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг : моногр. / Л. Ф. Романенко. – К. : Ін Юре, 2001. – 484 с.
4. Исаева Е. В. Реализация стратегии маркетинга партнерских отношений в банке: использование зарубежного опыта / Е. В. Исаева, В. Ю. Мамаева, Е. А. Шамкина // Вестник Омского университета. – 2012. – № 3. – С. 127–131. – (Серия «Экономика»).
5. Белоножкина Е. А. Анализ применения инструментов маркетинга на современном этапе развития банковских услуг: зарубежный опыт и российская практика / Е. А. Белоножкина, С. П. Сазонов // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. – 2015. – № 26. – С. 2–9.
6. Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2018. Jim Marous [Electronic resource]. – Mode of access : <https://thefinancialbrand.com/69180/2018-top-banking-trends-predictions-outlook-digital-fintech-data-ai-cx-payments-tech/> (дата звернення: 5.10.2018 р.).
7. Innovative trends in retail banking. Ambrogio Terrizzano, Silvia Pesaresi, Antonio Coppolecchia [Electronic resource]. – Mode of access : https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-78/Accenture-EFMA-Innovative-Trends-in-Retail-Banking.pdf (дата звернення: 15.10.2018 р.).
8. The changing shape of international banking and the future of Europe. Bank Governance Leadership Network. January 2018. [Electronic resource]. – Mode of access : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-changing-shape-of-international-banking-and-the-future-of-Europe/\\$FILE/ey-the-changing-shape-of-international-banking-and-the-future-of-Europe.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-changing-shape-of-international-banking-and-the-future-of-Europe/$FILE/ey-the-changing-shape-of-international-banking-and-the-future-of-Europe.pdf) (дата звернення: 6.11.2018 р.).
9. Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing disruption. Julien Courbe [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-and-beyond.pdf> (дата звернення: 7.10.2018 р.).
10. Retail Banking 2020 Evolution or Revolution? Bob Sullivan, John Garvey, Justo Alcocer, Antony Eldridge [Electronic resource]. – Mode of access :

<https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf> (дата звернення: 11.11.2018 р.).

11. The future models of banking in Europe. Marco Lichtfous, Gwen Gavray, Elena Petrova, Pascal Martino, Francois Gilles [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/Banking/lu-the-future-models-banking-in-europe-062017.pdf> (дата звернення: 7.10.2018 р.).
12. Global banking outlook 2018. Pivoting toward an innovation-led strategy. 2018 EYGM Limited [Electronic resource]. – Mode of access : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/\\$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf) (дата звернення: 5.10.2018 р.).
13. Six digital growth strategies for banks. By Somesh Khanna and Heitor Martins. April 2018. By Somesh Khanna and Heitor Martins [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks> (дата звернення: 10.10.2018 р.).
14. Challenges for the European banking industry. November 2016. Vítor Constâncio [Electronic resource]. – Mode of access : https://www.researchgate.net/publication/313900840_Challenges_for_the_European_banking_industry (дата звернення: 10.09.2018 р.).
15. 2018 Banking Outlook Accelerating the transformation. Val Srinivas, Ph. D. Steve Fromhart, Urval Goradia, CFA, Richa Wadhvani [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-dcfs-2018-banking-outlook.pdf> (дата звернення: 15.10.2018 р.).
16. Banking strategies for the future: Looking ahead to 2020. Fergus Gordon, Suresh Gunupure [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.atkearney.com/documents/10192/4598780/Banking+Strategies+for+the+Future.pdf/cc0f08b2-e5f6-49bf-899d-d1699f45dec0> (дата звернення: 15.10.2018 р.).
17. Your Future, Now. Knight Frank LLP 2018. William Beardmore-Gray, Lee Elliott [Electronic resource]. – Mode of access : <https://content.knightfrank.com/research/1424/documents/en/global-retail-banking-sector-trends-2018-5189.pdf> (дата звернення: 10.10.2018 р.).