

**Зоряна Казимирівна СОРОКІВСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи  
Тернопільський національний економічний університет  
e-mail: sorokivska\_zorya@ukr.net

**Марія Михайлівна ВІЛЬШАНСЬКА**

магістрант кафедри банківської справи  
Тернопільський національний економічний університет  
e-mail: mariav07@ukr.net

**РОЗДРІБНИЙ БАНКІВСЬКИЙ БІЗНЕС: ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ  
ТА ПРАКТИЧНА СТРАТЕГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*Анотація*

*Розглянуто сутність роздрібного банківського бізнесу, показано його еволюцію. Виокремлено характерні риси, що притаманні саме роздрібному банківському бізнесу і виокремлюють його у банківській діяльності. Охарактеризовано суб'єкти, об'єкти та елементи роздрібного банківського бізнесу. Обґрунтовано основні напрямки стратегії розвитку роздрібного банківського бізнесу в Україні у контексті підвищення конкурентних позицій банків на ринку банківських послуг.*

***Ключові слова:** банк, банківська діяльність, роздрібний бізнес, роздрібні банківські послуги, клієнтоорієнтована стратегія, CRM-стратегія.*

**Зоряна Казимировна СОРОКИВСКАЯ,  
Мария Михайловна ВИЛЬШАНСКАЯ**

**РОЗНИЧНИЙ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
ПОЛОЖЕНИЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ**

*Аннотация*

*Рассмотрены сущность розничного банковского бизнеса, показано его эволюцию. Выделены характерные черты, присущие именно розничному банковскому бизнесу и выделяют его в банковской деятельности. Охарактеризованы субъекты, объекты и элементы розничного банковского бизнеса. Обоснованы основные направления стратегии развития розничного банковского бизнеса в Украине в контексте повышения конкурентных позиций банков на рынке банковских услуг.*

***Ключевые слова:** банк, банковская деятельность, розничный бизнес, розничные банковские услуги, клиентоориентированная стратегия, CRM-стратегия.*

---

**Zoriana Kazymyryvna SOROKIVSKA**  
PhD in Economics, Associate Professor Department of Banking  
Ternopil National Economic University

**Maria Mykhailivna VILSHANSKA**  
undergraduate of Banking Department  
Ternopil National Economic University

## **RETAIL BANKING BUSINESS: THEORETICAL PRINCIPLES AND PRACTICAL IMPLEMENTATION STRATEGY**

### ***Abstract***

*The essence of the retail banking business and its evolution are shown in the paper.*

*Characteristics inherent in precisely to the retail banking business and distinguish it in the business are singled out. Subjects, objects and elements of the retail banking business are characterized. Main directions of the development strategy of the retail banking business in Ukraine in the context of improving the competitive position of banks in the banking market are grounded.*

**Keywords:** bank, banking, retail banking, client-oriented strategy, CRM-strategy.

**JEL classification:** G210

**Постановка проблеми.** Досвід світового господарства свідчить про те, що необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності національної економіки є формування ефективної банківської системи як рушійного фактору економічного зростання й ринкових перетворень. Особливого значення дане питання набуло за останні роки, які відзначилися нестабільністю фінансових ринків, численними змінами та нововведеннями у банківській сфері, формах обслуговування і методиках управління банком. Виходячи з цього, зростання конкуренції за клієнтів змушує банківські установи орієнтуватися на розвиток саме цієї ланки ринку. Вказані обставини й визначають необхідність дослідження роздрібного банківського бізнесу й визначають стратегічні напрями розвитку банківських інститутів на національному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження різноманітних аспектів діяльності банківських установ привертають увагу багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків. Питання клієнтоорієнтованого обслуговування, формування і розвитку ринку роздрібних банківських послуг розглядали: О. Дзюблюк, Д. Трофимов, В. Романенко, І. Івасів, В. Ткачук, О. Комісарчик. Проте, особливої уваги заслуговує поглиблений теоретичний аналіз основних характеристик, особливостей, етапів та стратегій роздрібного банківництва, що сприятиме укріпленню конкурентних позицій та в кінцевому підсумку підвищенню ефективності функціонування установ банків.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження суті роздрібного банківського бізнесу і виявлення специфіки цього напрямку. Для досягнення означеної мети, в статті поставлені такі завдання: 1) висвітлити економічну природу, визначити об'єкт та предмет, виявити особливості та характерні риси роздрібного банківського бізнесу; 2) з'ясувати сутність короткострокового

---

планування та стратегії розвитку роздрібного банківництва; 3) розкрити зміст CRM-стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування роздрібного банківського бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність впровадження ефективних механізмів роботи банків із роздрібними клієнтами зумовлена всезростаючим значенням ринку банківських послуг для фізичних осіб у контексті розвитку економіки України. Під банківськими послугами, в свою чергу, розуміють ті дії банківських установ на фінансовому ринку, які здійснюються комерційними банками за дорученням та в інтересах клієнтів за певну плату.

Роздрібна банківська діяльність, як новий тип організації банківської діяльності, потребує перш за все розробки науково достовірної позиції на понятійному рівні. У першу чергу це стосується поняття банківської діяльності взагалі та роздрібно банківської діяльності зокрема. В цьому відношенні слід зазначити, що в Законі України «Про банки і банківську діяльність» дається визначення всієї банківської діяльності як «залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб»[3].

Роздрібний банківський бізнес є таким типом організації банківської діяльності, що охоплює обслуговування клієнтів ритейлу й спирається на клієнтоорієнтовану інноваційну стратегію банків. В науковій літературі це поняття не знайшло ґрунтовного висвітлення, однак до розуміння його суті застосовують кілька підходів.

Перший із них визначає роздрібний банківський бізнес як діяльність банку спрямовану на обслуговування індивідуальних клієнтів; наданні банківських послуг фізичним особам; роботі банку із населенням.

При другому трактуванні коло клієнтів, які користуються роздрібними банківськими послугами дещо розширюється, і таким чином до фізичних осіб додаються ще й невеликі підприємці, суб'єкти малого бізнесу.

Зустрічається й дещо інший підхід до трактування суті роздрібного банківського бізнесу вже не з позицій клієнтів яким надаються банківські послуги, а виходячи із обсягів сум на які здійснюються операції.

Таким чином, роздрібний банківський бізнес це перш за все діяльність банківської установи яка направлена на обслуговування банками індивідуальних клієнтів, а саме фізичних осіб, а також приватних підприємців.

Нетривала історія розвитку сучасного банківського бізнесу вказує на той аспект, що українські банки поступово пройшли шлях від корпоративних до універсальних фінансових організацій, в діяльності яких роздрібний бізнес відіграє ключову роль. Еволюція роздрібних послуг в усіх універсальних банках розпочалася із умовно роздрібних операцій, для прикладу, таких як обслуговування зарплатних проектів корпоративних клієнтів. Доцільно зазначити, що на сьогоднішній день корпоративний сегмент практично поділений і перехід великих клієнтів із одного банку в інший трапляється

---

досить рідко. Фактично розроблена інфраструктура, яка першопочатково орієнтувалася на роботу саме з корпоративними клієнтами у зв'язку з розвитком інформаційних технологій та переходу більшості клієнтів на клієнт-банкінг та інтернет-банкінг, в певній мірі вивільняється. Дослідження нових сегментів ринку привело значну частину великих та середніх банків до роботи з населенням, або ж іншими словами до роздрібного бізнесу. Однак, існують значні розбіжності в обслуговуванні корпоративних та роздрібних клієнтів, що зумовлюють проблеми при визначенні місця роздрібного бізнесу у вже функціонуючій структурі банку.

З огляду на потреби населення, спершу банки створювали масштабні повноцінні відділення. Проте, з плином часу це виявилось надто неефективно і дорого. Корпоративні клієнти, навпаки, потребують невелику кількість просторих офісів з великою кількістю фахівців широкого профілю. Дана відмінна риса покликала за собою розподіл корпоративного і роздрібного блоків, адже такий їх вигляд сприятиме простішій та ефективнішій координації їх діяльності.

Характерними рисами роздрібного банківського бізнесу є наступні:

- роздрібний банківський бізнес є самостійною формою банківської діяльності і йому притаманні риси роздрібної діяльності загалом;
- йому притаманні чітко виражені склад і структура операцій та послуг;
- роздрібний банківський бізнес має чітку цільову спрямованість на обслуговування головним чином фізичних осіб, не дивлячись на те що до кола роздрібних клієнтів банку досить часто відносяться й суб'єкти малого бізнесу;
- оскільки клієнтами роздрібного банківського бізнесу є головним чином фізичні особи, то відповідно необхідно враховувати конкретні індивідуальні їхні потреби при розробці банківських послуг;
- оскільки роздрібне обслуговування є засобом задоволення споживчих потреб населення, тому його розвиток підвищує платоспроможний попит, прискорює реалізацію товарних запасів і послуг, сприяє прискоренню економічного зростання;
- усі види роздрібної банківської діяльності мають соціальний характер, оскільки вони сприяють підвищенню життєвого рівня населення;
- роздрібний банківський бізнес є основним механізмом капіталізації заощаджень населення і їх трансформації в інвестиції.

З викладеного вище випливає дещо специфічне висвітлення в роздрібному банківництві його суб'єктів та об'єктів.

Одним з найбільш дискусійних питань, обговорюваних в економічній літературі, є перелік суб'єктів, на яких орієнтоване надання роздрібних банківських послуг.

Так, Д.В. Трофімов [9, с. 118] вважає, що роздрібні банківські послуги надаються для задоволення потреб фізичних осіб у банківських послугах.

Натомість за переконаннями В.А. Романенко, роздрібний банківський бізнес – це сукупність наданих банком послуг для широкого кола приватних осіб і дрібних підприємців [7, с. 12]. І.Б. Івасів подає свою думку в наступній

---

інтерпретації - до роздрібного бізнесу банків відносяться операції з обслуговування фізичних осіб, дрібних підприємців, малих і середніх підприємств також [4, с. 101].

Таким чином, позиції вчених-економістів стосовно суб'єктів, на яких спрямоване надання роздрібних банківських послуг, є досить сперечливими і неоднозначними. На нашу думку, суб'єктами роздрібного банківського бізнесу є фізичні особи та банки, а взаємовідносини між ними можуть будуватися на пряму, а можуть включати й посередника у вигляді торгівельної організації, проте при цьому суть роздрібного банківського бізнесу не змінюється.

Об'єктами роздрібного банківництва є потреби фізичних осіб - клієнтів банку щодо підтримання своєї життєдіяльності, які відповідно й будуть забезпечуватися широким асортиментом банківських послуг: касових, розрахункових, депозитних, кредитних, інвестиційних, консультаційних та багатьох інших.

Враховуючи визначальну роль роздрібного банківництва, що включає вплив на економічні, соціальні і навіть політичні сфери, доцільним є виокремлення чинників, які впливають на його розвиток.

Розвиток роздрібного банківського бізнесу визначається сукупністю мікро- та макроекономічних чинників. Серед мікрочинників варто виділити такі:

- якісний менеджмент та висока надійність банків, який забезпечує довіру клієнтів, перш за все вкладників, та сприяє зростанню ресурсної бази банків;
- висока якість послуг - відсутність черг, приємний і кваліфікований персонал, зручне розміщення мережі банків, що сприяє розширенню клієнтської бази банків, зміцненню позицій банків на грошовому ринку;
- якісний маркетинг – постійне вивчення потреб клієнтів та надання послуг, які повністю задовольняють їх потреби, що сприяє підвищенню ефективності банківської діяльності, зміцненню їх фінансової стабільності;
- упровадження і використання новітніх високоякісних технологій (Інтернет-банкінг, мобільний банкінг, еквайринг, Інтернет-еквайринг);
- якість інформування клієнтів банку про новітні технології і послуги [8, с. 169].

Роздрібний бізнес повинен мати власні плани розвитку, які тільки в загальних рисах кореспондуються із корпоративним розвитком банку, маючи при цьому власні пріоритети і стратегії розвитку.

В світовій банківській практиці виділяють, як мінімум, три варіанти організації роздрібного банківського бізнесу:

- 1) виокремлення роздрібного бізнесу як самостійного напрямку в структурі банківської діяльності;
- 2) організаційне виділення спеціалізованого банку, основним і єдиним напрямком діяльності якого є роздрібний бізнес;
- 3) повне організаційне відокремлення ритейлу і створення дочірнього роздрібного банку в рамках банківської групи (холдингу).

---

Незалежно від організаційного оформлення роздрібний банківський бізнес повинен включати в себе наступні елементи:

- стійкий і диверсифікований продуктивний ряд, який може мобільно змінюватися відповідно до потреб різних груп клієнтів;
- широкі роздрібні мережі, що забезпечують можливість надання будь-якої з пропонованих банком послуг в безпосередній близькості до споживача;
- коопераційні зв'язки з іншими організаціями, що надають фінансові послуги фізичним особам, - із страховими та інвестиційними компаніями, інвестиційними фондами і т.п. і взаємодія з елементами банківської інфраструктури - кредитними бюро, колекторськими агентствами, ріелторами, оцінювачами та ін;
- ринкову стратегію, яка заснована на вивченні потреб клієнтів у фінансових послугах, динаміці ринку і перспективах їх розвитку;
- ефективні технології банківського бізнесу і управління, що дозволяють оцінювати рентабельність окремих банківських продуктів, груп клієнтів та ринкових сегментів і приймати оперативні рішення у відповідь на зміну ринкової ситуації.

В даний час для українських банківських установ роздрібний бізнес виступає одним з важливих і перспективних напрямів роботи на ринку. Сучасні умови забезпечують надання широкого переліку роздрібних послуг, які приносять такий рівень доходу, який дозволяє робити його окремим, а не супутнім напрямком бізнесу.

Будь-яка діяльність банку на ринку роздрібних послуг напряму залежить від особливостей клієнтів, які обслуговуються. Існує багато критеріїв сегментації клієнтів, які допомагають ретельно вивчити потреби потенційних клієнтів банку. Банки поділяють роздрібних клієнтів на окремі групи відповідно до рівня і характеру попиту на банківські послуги [2, с. 24].

Це дає можливість виділити суттєві особливості вітчизняного роздрібного банківського бізнесу:

- повільна реакція на інноваційні банківські продукти та довгий процес адаптації до них (зумовлено переважанням майже вдвічі консерваторів і адаптерів над новаторами і послідовниками);
- значна кількість рекламаций до працівників банківських установ, які зумовлені психологічними та ментальними особливостями споживчого ринку (з огляду на значну кількість консерваторів і новаторів, які разом становлять майже чверть споживчого ринку);
- властива «реакція снобізму», тобто копіювання дій найближчого оточення (зумовлено кількістю адаптерів у загальній структурі споживчого ринку). Така структура клієнтів та їх потреб значно впливає на продуктову складову діяльності банків на ринку роздрібних послуг [5, с. 691 ].

Досить часто в банку вже реалізовано достатньо широкий спектр роздрібних послуг, у цьому випадку основні зусилля доцільно спрямувати на просування уже існуючих послуг і доопрацювання їх з метою підвищення їх привабливості і конкурентоспроможності.

---

З метою оптимізації продуктового роздрібного ряду необхідно періодично проводити інвентаризацію існуючих послуг, аналіз їх реалізації, а також їх доходності для прийняття рішення про продовження роботи з ними. Також бажано проводити роботи по стандартизації роздрібних послуг в усіх закладах, особливо в регіональних філіалах. Регіональні підрозділи мають свою специфіку функціонування, тобто доцільно проводити детальне дослідження подібних ринків для виходу на них і визначення спектру послуг, які будуть користуватися популярністю. З цією метою необхідно організувати перевірку стану справ в усіх закладах банку за наступними критеріями:

- відповідність переліку послуг, які надаються філіалом, базовим;
- відповідність рівня автоматизації послуг технологічним вимогам, пред'явленим до даних послуг;
- дотримання інструктивних і методологічних вимог при здійсненні роздрібних операцій;
- кваліфікація працівників і рівень обслуговування клієнтів.

На основі проведених заходів необхідно оптимізувати технологічні схеми по роздрібних послугах, підвищувати рівень автоматизації операцій і навчання працівників банку. При цьому доцільно розвивати тісну співпрацю із установами банку за наступними напрямками:

- контроль регіональних ставок залучення на вклади грошових коштів фізичних осіб на постійній основі з проведенням аналізу регіонального ринку по розміщенню і залученню грошових коштів і розробкою рекомендацій по приведенню регіональних ставок у відповідність з ринком;
- проведення спільного з конкретною установою банку аналізу клієнтської бази для просування окремих роздрібних послуг;
- адаптацію роздрібних продуктів під регіональні умови;
- проведення спільних переговорів з клієнтами установи банку при реалізації зарплатних та інших роздрібних проектів;
- підготовка і проведення програм просування окремих роздрібних продуктів в конкретних регіонах з обов'язковою рекламною підтримкою в місцевих ЗМІ.

Велика кількість українських банків мають розроблену ринкову стратегію розширення клієнтської бази і зростання обсягів послуг, яка визначає основні напрямки роботи банку по обслуговуванню населення, а також пріоритетні форми і методи взаємодії банків з клієнтами - приватними особами. Враховуючи постійно змінювані потреби фізичних осіб, їх диференціацію і високу динаміку, вкрай актуальною для банку є концентрація зусиль на реалізації ретельно розробленої, формалізованої процедури стратегічного управління і планування. Вище викладене дозволить досягнути двох позитивних результатів: адекватно відповідати на поточні виклики ринку і вчасно виявляти зміни його тенденції, перебудовуючи таким чином роботу банку.

Роздрібна стратегія банку - це програма його дій, спрямованих на формування та утримання довгострокових конкурентних переваг на ринку

---

послуг для населення. Формується даний різновид стратегії вищим керівництвом банку нарівні зі стратегіями обслуговування великих корпоративних клієнтів, а також малих і середніх підприємств. Мета розробки роздрібною стратегії полягає у створенні всебічного, охоплюючого всі частини або функції організації плану дій. Вона повинна окреслити напрямок руху організації в цілому і включає широкий план дій, що ідентифікує для банку зміни, які йому необхідно здійснити для того, щоб адаптуватися до динамічного розвитку ринку.

Розробка стратегії забезпечує загальне бачення цілей, розуміння підстав, відповідно до яких банк займається ритейлом. До цілей можуть відноситися:

- підвищення прибутковості;
- залучення більшої кількості клієнтів;
- завоювання позицій лідера ринку.

Як правило, стратегія охоплює такі області, як політику банку і її окремі напрямки, розміщення ресурсів, споживчі ринки і конкурентне середовище роздрібних операцій. Стратегічне планування об'єднує як планування, так і розробку стратегій з метою забезпечення ключових складових процесу управління банківським роздрібним бізнесом. Найнаочніше його можна представити як ряд основних кроків або стадій, що являють собою «віхи» процесу стратегічного планування в роздрібній сфері:

- 1) розробка декларації про місію банку на роздрібному ринку;
- 2) визначення стратегічних цілей банку в роздрібній сфері;
- 3) формулювання бажаної ринкової позиції;
- 4) аналіз можливостей, що відкриваються в роздрібному сегменті ринку;
- 5) розробка базисних стратегій (їх може бути декілька), які дозволять досягти поставлених цілей;
- 6) вибір найбільш раціональної стратегії, її утвердження.

Цим процес розробки стратегії закінчується. Далі банк приступає до реалізації затвердженої стратегії та її постійного коригування у відповідь на мінливі ринкові тенденції.

Практика існування роздрібною банківського бізнесу в Україні, а також цікавість до нього з боку іноземних банків дають підстави виділити:

- стратегію проникнення на роздрібний ринок;
- стратегію роботи на цьому ринку.

Сьогодні вітчизняні банки реалізують дві основні стратегії проникнення на ринок роздрібних банківських послуг:

- 1) побудова власного роздрібною бізнесу «з нуля»;
- 2) придбання банку, який вже має широку мережу регіональних підрозділів, що займаються обслуговуванням роздрібних клієнтів.

Реалізація першої стратегії передбачає побудову власного роздрібною бізнесу на основі наявних у банку ресурсів і потужностей.

Друга стратегія почала застосовуватися тільки в 2000-і рр., коли перспективність роздрібною бізнесу для банків стала очевидною.



---

У цей період окремі банки провели за допомогою злиттів і поглинань придбання роздрібного бізнесу, а іноді - просто розвиненої мережі продажів іншого банку. Вибір цього варіанту виправданий необхідністю швидкого виходу на ринок при наявності відповідних фінансових можливостей. По цьому шляху пішла більшість банків за участю іноземного капіталу. Багатьом банкам вже сьогодні вдалося побудувати цілі роздрібні банківські мережі з впізнаваним ім'ям і брендом, з розвиненою інфраструктурою і високою якістю надання послуг.

Стратегії роботи банків на роздрібному ринку дуже різноманітні і зазвичай будуються на основі загальних банківських стратегій, але в них вносяться певні зміни, пов'язані з особливостями роздрібною банківської діяльності. В першу чергу, на характер роздрібною стратегії комерційного банку впливають особливості попиту приватних осіб на банківські послуги, фактори, що визначають вибір банку, необхідність формування адекватної збутової мережі та проведення активних рекламних компаній.

Однією з найбільш інноваційних стратегій, суть якої полягає у побудові і підтримці тривалих відносин з клієнтами і клієнтськими сегментами є клієнтоорієнтована стратегія, що базується на концепції CRM (Customer Relationship Management).

CRM – стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності діяльності клієнтських структур банківських установ через реалізацію найбільш важливих процесів з утримання, розвитку, залучення клієнтів, а також процесів, пов'язаних з управлінням кредитним портфелем.

Етапи впровадження CRM-стратегії:

1. Проведення ідентифікації клієнта, формування актуальних клієнтських баз з даними про існуючих і потенційних клієнтів, а саме: персональні дані, інформація про доходи, сімейне та соціальне становище, контактна інформація, а за результатами роботи з клієнтом – наявність банківських продуктів, потреби, історія взаємин клієнта з банком.

2. Сегментація клієнтів – це розподіл клієнтів за сегментами на підставі критеріїв сегментації, наприклад для проведення сегментації фізичних осіб критерієм виступають активи і дохід клієнта (сегмент Престиж, Середній, Масовий). Клієнтська сегментація визначає формування окремих наборів банківських продуктів, які найбільш відповідають потребам клієнтів одного сегмента і будуть ключовими при продажу клієнтам певного сегмента.

3. Алокація клієнтської бази – це закріплення за конкретним співробітником банку певної кількості клієнтів, які відносяться до певного сегменту, з метою персонального банківського обслуговування, таким чином, з клієнтом працює персональний фінансовий консультант, що дозволяє сформуванню більш міцні, довірчі відносини між співробітником банку і клієнтом, більш глибоко вивчити потреби клієнта і запропонувати фінансове рішення, що максимально відповідає потребам клієнта.

4. Формування єдиної ІТ-платформи, що поєднує автоматизацію сервісу, маркетингу, продажів. CRM-технологія повинна забезпечити формування,

---

аналіз, систематизацію необхідних даних про клієнта, та на їх підставі можливість спрогнозувати подальшу роботу з клієнтом, а також забезпечити спрощення контактів з клієнтом [2, с. 14].

Напрямами CRM-стратегії є:

1. Оперативний CRM – припускає наявність оперативного доступу до інформації про клієнта при проведенні банківських бізнес-процесів з реалізації, продажу, обслуговування, моніторингу банківського продукту.

2. Аналітичний CRM – припускає консолідацію функціональних масивів даних про клієнта через інтеграцію систем, статистичних даних та аналітичних параметрів, що дозволяє розробити ефективну стратегію маркетингу і продажів.

3. Колабораційний CRM – припускає участь клієнта в розробці банківських продуктів, визначення бажаних характеристик, врахування пропозицій клієнта, отриманих через систему зворотного зв'язку в просуванні та функціонуванні банківського продукту [6, с.48].

До основних причин, які визначили підвищення інтересу до CRM-стратегії та окреслили необхідність її впровадження слід віднести наступні:

1. Посилення конкуренції, що поставило за мету утримання клієнтів, а не залучення нових.

2. Всебічний доступ до Інтернет-технологій, що скасував територіальну залежність клієнта від банку.

3. Підвищення вимог клієнтів до якості обслуговування в банках, що вимагає від останніх тісного контакту з клієнтами та налагодженої системи зворотнього зв'язку.

4. Необхідність спрямування пропозицій клієнтам багатоканальними схемами співробітництва.

5. Необхідність розробки пропозиції клієнтам індивідуальних, варіативних банківських продуктів з урахуванням потреб клієнтів, що динамічно розвиваються.

6. Конкуренція не тільки на рівні якості і характеристик банківського продукту, але й посилення конкуренції на рівні якості обслуговування клієнтів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, дослідження основних теоретичних засад функціонування роздрібного банківництва дає змогу виділити його в якості одного з пріоритетних завдань у розробці банківських стратегій. Інноваційні тенденції, що мають місце на ринку банківських послуг, вимагають запровадження концептуально нового підходу взаємодії з клієнтом. Виникнення останнього обумовлено глобальними змінами на фінансовому ринку, що визначає якісно нову співпрацю з клієнтом, підвищення якості обслуговування клієнтів та за рахунок цього досягнення підвищення ефективності діяльності банківської установи. Проте, всебічний розвиток роздрібного банківництва можливий лише за умови досягнення оптимального законодавчого збалансування інтересів усіх його суб'єктів – вкладників, позичальників, та банків. Умови сьогодення зобов'язують банківські установи бути максимально відкритими, жорстко контролюватися наглядовими органами та скеровувати діяльність на максимізацію суспільної

---

довіри та власної надійності. Перспективами подальших досліджень можуть стати тенденції розвитку роздрібного банківництва в Україні, банківські інноваційні технології обслуговування роздрібних клієнтів, доцільність використання CRM-стратегії на ринку банківських послуг.

### Список літератури

1. Бердина Е. Основные положения и элементы клиент-ориентированной стратегии банка [Текст]/ Е. Бердина // *Банковское дело*. – 2007. – № 15. – С. 13–16.
2. Дзюблюк О.В. Ринок банківських послуг теоретичні аспекти організації і стратегічного розвитку в Україні [Текст]/ О.В. Дзюблюк // *Банківська справа*. – 2006. – № 5/6. – С. 23–25.
3. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7.12.2000 року № 2121-III. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіційний текст. – Режим доступу до закону : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>
4. Івасів І.Б. Універсальний банкінг: ризики та переваги [Текст] / І.Б. Івасів // *Вчені записки: науковий збірник КНЕУ*. Вип. 5 / Ред.: А.Ф. Павленко. – К., 2003. – С. 100–105.
5. Пірог В.В. Розвиток роздрібного банківського бізнесу в Україні [Текст]/ В.В. Пірог // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2016. - №9. – С. 689-692.
6. Пономарева М. Зарубежний опыт банков в области менеджмента и маркетинга [Текст]/ М. Пономарева // *Финансы и кредит*. – 2007. – № 20. – С. 45–52.
7. Романенко В.А. Розничная стратегия универсального коммерческого банка : автореферат дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 [Текст]/ В.А. Романенко. – СПб., 2007. – 21 с.
8. Ткачук В.О. Маркетинг у банку [Текст]: навч. посіб./ В.О. Ткачук. – Тернопіль: Синтез-Поліграф, 2006. – С. 156–185.
9. Трофимов Д.В. Повышение конкурентоспособности банков в сегменте розничных услуг : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 [Текст] / Д.В. Трофимов. – Москва, 2014. – 24 с.

### References

1. Berdina, E. (2007). The main provisions and elements of the bank's customer-centric strategy. *Banking*, 15.,13–16.
2. Dziubliuk, O.V. (2006). Market Banking and theoretical aspects of strategic development in Ukraine . *Banking*, 5/6, 23–25.
3. The Law of Ukraine "On Banks and Banking Activity" 7.12.2000 № 2121-III, Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>.
4. Ivasiv, I.B.(2003). Universal banking: the risks and benefits. *Scientific notes: scientific collection KNEU*, 5, 100–105.
5. Piroh, V.V. (2016). Development of the retail banking business in Ukraine. *Global and national economic problems*, 9, 689-692.
6. Ponomareva, M. (2007). Foreign experience of banks in the field of management and marketing . *Finances and Credit*, 20,45–52.
7. Romanenko, V.A. (2007). *Retail strategy is a universal commercial bank*. SPb. 21 p.
8. Tkachuk, V.O. (2006). *Bank Marketing*. Ternopil.
9. Trofimov, D.V. (2014). *Improving the competitiveness of banks in the retail banking segment*. Moskva.