

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**КИРИЛЕНКО СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ**

УДК 336.71(043)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

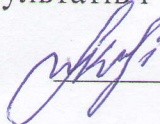
**ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ  
ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Галузь знань – економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 С. В. Кириленко

Науковий керівник:

**Сохацька Олена Миколаївна,**

доктор економічних наук, професор



*Цієї дисертації  
ідеї та текст  
взяв з серця  
Сергій Кириленко*

Тернопіль 2019

*Олена Сохацька*

## АНОТАЦІЯ

*Кириленко С. В.* Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний економічний університет МОН України, Тернопіль, 2019.

Дисертаційне дослідження присвячено поглибленню теоретичних підходів до формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг в умовах технологічних змін та вироблення на цій основі прикладних рекомендацій щодо її впровадження у діяльність банківських установ України.

В сучасних умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг важливого значення набувають нові підходи у банківському маркетингу, спрямовані на утримання наявних клієнтів та збільшення клієнтської бази. Проте чинна практика продажу банківських продуктів у більшості українських банків базується на обмеженому їх асортименті та не враховує таких факторів як потреби і поведінка клієнтів, попит на супутні послуги; повільно та фрагментарно поширюються нові банківські технології; значна частина населення не має доступу до базових банківських послуг, а порядок їх надання залишається недостатньо зрозумілим і прозорим для клієнтів, що знижує довіру до банків.

На основі опрацювання наукової літератури домліджено теоретичні положення щодо сутності та особливостей продажів послуг. Запропоновано удосконалену систематизацію продажу послуг залежно від таких ознак: обсяги продажів, характер контакту продавця послуги з покупцем, ступінь участі продавця у процесі продажу, тривалість процесу продажу і прийняття рішення щодо покупки, кількість ланок у просуванні послуги від виробника до покупця, канали продажу та особливості їх використання.

Розглянуто і систематизовано наукові підходи до тлумачення сутності клієнтоорієнтованого підходу продажу послуг, визначено його переваги та

позитивні наслідки, акцентовано, що клієнтоорієнтованість сьогодні стає ключовим фактором розвитку кожної компанії. Розвинуто трактування клієнтоорієнтованості як концепції продажу банківських послуг, що засновується на традиційних і новітніх технологіях та передбачає наявність безперервного індивідуалізованого зв'язку з клієнтами і формування у них позитивних емоцій від взаємодії, що, в кінцевому підсумку, сприятиме утриманню наявних і залученню нових клієнтів, а на цій основі – досягненню банком стійких конкурентних переваг.

Вивчення особливостей банківських послуг з позиції клієнтоорієнтованого продажу дало змогу представити їх класифікацію за укрупненими ознаками: основні банківські послуги (деPOSITNІ, кредитні, розрахунково-касові); додаткові банківські послуги, які доповнюють основні, і є необхідними для клієнтів банку (інформаційні та консультаційні послуги з питань банківського обслуговування); небанківські послуги, які надаються з метою створення додаткових зручностей для клієнтів (лізинг, факторинг, трастові, посередницькі, агентські послуги, торгівля банківськими металами, послуги по зберіганню цінностей, фінансовий інжиніринг тощо). Обґрунтовано, що застосування такого підходу дасть змогу розробити пакети послуг в розрізі різних груп клієнтів для більш повного задоволення їх потреб і запитів.

Проаналізовано сучасну зарубіжну і українську практику продажу банківських послуг. Визначено основні світові тенденції продажу банківських послуг, які сприяють формуванню клієнтоорієнтованого обслуговування, це: цифровізація; розвиток дистанційних каналів продажу; омніканальність; посилення ступеня захисту платіжних засобів і банківських операцій; персональне обслуговування у форматі діалогу з клієнтом; застосування нових інструментів комунікацій з клієнтами за допомогою соціальних мереж і спільнот; використання штучного інтелекту та поглибленої аналітики даних про взаємодію з клієнтами. Врахування даних тенденцій сприятиме посиленню клієнтоорієнтованості банківського ритейлу в Україні.

Розглянуто стан надання роздрібних банківських послуг в Україні в розрізі найважливіших їх видів: кредитування, залучення коштів на банківські депозити, карткові продукти та інфраструктура їх обслуговування, розрахунково-касове обслуговування. Акцентовано, що для ринку банківських послуг характерні суперечливі тенденції, що зумовлено динамікою основних макроекономічних показників, наявністю кризових явищ в економіці, трансформаційними зрушеннями в банківському секторі. Так, з одного боку, відбувається зростання абсолютних обсягів роздрібногo кредитування та депозитів фізичних осіб; збільшується кількість платіжних карток, банкоматів і терміналів; розвиваються банківські технології. З іншого боку, встановлено недостатній доступ населення до базових банківських послуг, непрозорість умов їх надання, низький рівень довіри до банків.

Проведено оцінку клієнтоорієнтованості надання послуг роздрібним клієнтам в українських банках та виявлено основні елементи таких підходів. Зазначено, що українські банки розвивають клієнтоорієнтоване обслуговування роздрібних клієнтів, що спрямовано на більш повне задоволення постійно зростаючих потреб та створення для клієнтів додаткових зручностей. Проте кращі закордонні практики та технічні новації повільно та епізодично впроваджуються у діяльність банківських установ України.

На основі проведеного анкетування 250 респондентів дана оцінка доступності, зрозумілості та прозорості банківських послуг, як невід'ємних складових клієнтоорієнтованого обслуговування та покращення фінансової інклюзії населення. Одержані результати дали змогу оцінити масштаби використання респондентами банківських продуктів і послуг; застосування ними безготівкових розрахунків та Інтернет-банкінгу; доступ клієнтів до банківської інфраструктури; оцінку ними якості інформації про банківські послуги та з'ясувати ступінь довіри до інформації щодо банківських послуг. Виявлено основні детермінанти фінансової грамотності, фінансової поведінки та фінансової інклюзії, до них віднесено: вік, освіту, майновий стан, місце проживання респондентів (тип населеного пункту).

Кінцевою метою клієнтоорієнтованих підходів визначено підвищення лояльності клієнтів. Запропоновано підходи до сегментації клієнтської бази з врахуванням таких ознак, як: види використовуваних клієнтами банківських послуг, вік та соціальний статус клієнтів, інтереси та вподобання клієнтів, прихильність до інновацій. Така сегментація дає змогу більш повно враховувати потреби клієнтів та розробити в банках диференційовані пропозиції послуг.

Зроблено висновок, що для закріплення позитивної динаміки у розвитку роздрібного банківського бізнесу необхідно впроваджувати в банках клієнтоорієнтоване обслуговування. В дисертації розроблено концептуальну модель клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг та проведено її структурування з виокремленням: місії; функцій; принципів; сфер реалізації; системи оцінювання клієнтоорієнтованості; системи мотивації персоналу і клієнтів банку; результатів впровадження моделі для банку і клієнтів.

Обґрунтовано головне призначення клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг або її місію, що полягає у найбільш повному задоволенні різноманітних потреб клієнтів та надання широкого спектру високоякісних та сучасних банківських послуг за допомогою традиційних та новітніх банківських технологій. Основними функціями моделі визначено: задоволення постійно зростаючих потреб клієнтів у банківських продуктах і послугах; формування позитивного іміджу банку та підвищення його конкурентоспроможності; зростання прибутку банку та основі збільшення продажів та доходів клієнтів. До принципів організації моделі віднесено: високу якість обслуговування, індивідуальний підхід, інноваційність, омніканальність, доступність, прозорість, підтримку лояльності.

Виокремлено сфери, в яких відбувається практичне впровадження клієнтоорієнтованої моделі, це: банківські послуги та продукти; якість обслуговування; технічне забезпечення; інформаційне забезпечення та комунікації; організаційна та мережева структура; кадрове забезпечення та корпоративна культура. Запропоновано перелік основних показників,



згрупованих в розрізі окремих сфер реалізації моделі, які повинні бути покладені в основу оцінювання клієнтоорієнтованості банку. Окреслено основні підходи до формування системи мотивації і стимулювання працівників банку щодо розвитку клієнтоорієнтованого обслуговування, а клієнтів банку – в контексті посилення їх лояльності. Акцентовано на позитивних результатах впровадження моделі як для банку, так і для клієнтів. Представлено комплекс заходів, які доцільно реалізувати банкам для формування в них клієнтоорієнтованої моделі продажу послуг. Розроблена модель дає змогу виробити чіткий план впровадження клієнтоорієнтованих підходів продажу послуг та відстежувати їх ефективність.

Розглянуто сутність та шляхи запровадження омніканальності як інноваційного напрямку розвитку каналів продажу банківських послуг і засадничого принципу клієнтоорієнтованого обслуговування роздрібних клієнтів та інструменту посилення їх лояльності. Обґрунтовано необхідність розвитку омніканальності шляхом вдосконалення технологій обслуговування, запровадження нових каналів продажу послуг, впровадження чат-ботів в популярних месенджерах; використання голосових чат-ботів в контактних центрах; вдосконалення процедури ідентифікації клієнтів.

Розвинуто теоретичні та методичні підходи щодо забезпечення доступності та прозорості банківських послуг в контексті фінансової інклюзії, що дало змогу виявити основні чинники, які її визначають. Запропоновано комплекс заходів щодо покращення фінансової інклюзії, реалізація яких сприятиме посиленню лояльності клієнтів банку, збільшенню клієнтської бази, а також відновленню довіри населення до банківської системи загалом.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційної роботи полягає у розробці науково-прикладних положень щодо формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг в умовах зростаючої конкуренції на банківському ринку. Практичні результати та рекомендації відповідають потребам сучасного банківського бізнесу та враховують специфіку маркетингу у банках. Результати дисертаційного дослідження

впроваджені у діяльність АТ «Банк Січ», АТ «А-Банк»; базового відділення (м. Тернопіль) АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПрАТ «КІНТО», ТОВ «Добробуд», департаменту економічного розвитку і торгівлі Тернопільської обласної державної адміністрації, департаменту економічної політики Львівської обласної державної адміністрації, у навчальний процес Тернопільського національного економічного університету.

**Ключові слова:** послуги, банківські послуги, продаж, канали продажу, омніканальність, клієнтоорієнтоване обслуговування, фінансова інклюзія.

## **ABSTRACT**

*Kyrylenko, S. V.* Forming a Customer-Centric Banking Sales Model. – Manuscript.

A thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences in speciality 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by Type of Economic Activity). Ternopil National Economic University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2019.

The thesis is devoted to theoretical advancement of the approaches to forming a customer-centric banking sales model in the conditions of technological shifts and elaboration on this basis of the practical recommendations for its introduction into the practice of banking institutions in Ukraine.

In the modern conditions of intensifying competition on the banking services market, new approaches to banking with a focus on customer retention and customer base growth are becoming increasingly important. However, current practices of banking sales in the majority of Ukrainian banks are based on a limited range of products and take into account neither the needs or behavior of customers nor the demand for related services; new banking technologies are spreading in a slow and fragmented manner; a considerable part of population does not have access to basic banking services, whereas the procedure of their delivery remains insufficiently clear and understandable for customers, thus leading to decreasing customer confidence in banks.

Based on the analysis of scientific literature, the author performed a research of theoretical approaches to defining the essence and peculiarities of service sales and proposed an improved systematization of service sales across the following features: The volume of sales; the nature of contact between the seller of a service and the buyer; the degree of seller's involvement in the sales process; the duration of the sales process and decision to purchase; the number of stages in the process of service promotion, sales channels and peculiarities of their use.

In this study, the author reviewed and systematized scientific perspectives on the concept of customer-centric approach to service sales and identified its advantages and positive effects, emphasizing that customer centricity becomes a decisive factor today in the development of each and every company. The notion of customer centricity was developed further as a concept of banking service sales that is based on traditional and new technologies enabling permanent personalized connection with customers and evoking positive emotional response from such interactions, thus contributing to retention of existing and attraction of new customers and thence to achievement of sustainable competitive advantages by the bank.

The performed inquiry into the peculiar features of banking services from the perspective of customer-centric selling allowed to classify them according to the following aggregative attributes: Basic banking services (deposits, loans, payments); auxiliary banking services, which supplement the basic ones and are requested by bank customers (information and consultation services related to bank services); non-banking services, which are provided for the customer's additional convenience (leasing, factoring, trust, intermediary, agent services, trade in banking metals, safe deposit box services, financial engineering, etc.). The author substantiated that the implementation of this approach will provide an opportunity to design packages of services for different groups of customers in order to better satisfy their needs and demands.

Based on the analysis of the modern foreign and Ukrainian practice of selling banking services, the study identified the following major global tendencies of bank service sales that contribute to the development of customer-centered service:



Digitalization; development of remote channels of selling; omni-channeling; increasing degree of protection for the means of payment and banking operations; personal service in the form of a dialogue with the customer; application of new instruments of customer communication with the aid of social networks and communities; using artificial intelligence and deep customer data analytics. Taking these tendencies into account will help to enhance customer centricity of retail banks in Ukraine.

The author considered the state of retail banking in Ukraine across its most important types of services: Loans, deposits, card products and the underlying infrastructure, and payment services. It is emphasized that the market for banking services is characterized by contradictive tendencies driven by the dynamics of major macroeconomic indicators, economic crisis phenomena, and transformatory shifts in the banking sector. Thus, on the one hand, one can observe an increase in the absolute volumes of retail credits and deposits of individuals; a growing number of payment cards, ATMs and payment terminals; and the development of banking technologies. On the other hand, it has been revealed that the population is lacking access to basic banking services, the terms of banking service delivery are not transparent, and the confidence in banks is low.

The author performed an assessment of customer centricity in Ukrainian retail banking, revealing the main elements of such approaches. The Ukrainian banks were found to develop customer-centric retail banking services in order to better satisfy the continuously growing needs of their customers and to provide additional convenience for them. However, foreign best practices and technological innovations are introduced slowly and irregularly into the practice of banking institutions in Ukraine.

Based on the performed survey of 250 respondents, the author assessed the accessibility, clarity and transparency of banking services as inherent elements of customer-centric service and improvement of the financial inclusion of the population. The obtained results allowed to assess the range of banking products and services used by the respondents; the scope of using non-cash payments and Internet banking; the access of customers to banking infrastructure; customers' assessment of

the quality of information about banking services; and the level of customer confidence in information regarding banking services. The author identified the following major determinants of financial literacy, financial behavior and financial inclusion: Age, education, wealth status, place of respondents' residence (type of locality).

The author determined the enhancement of customer loyalty to constitute the final goal of customer-centric approaches and proposed that the segmentation of customer base be performed with consideration for such attributes as the types of banking services used by customers; the age and social status of customers; the interests and preferences of customers; and the propensity to innovate. Such segmentation enables to give better consideration to customer needs and develop diversified service offerings.

The conclusion is drawn that in order to anchor the positive dynamics in the development of retail banking business onto a solid foundation, banks should introduce customer-centered service. The author elaborated a conceptual model of customer-centric selling of banking services and performed its structuring with delineation of the mission; functions; principles; areas of realization; measurement systems for customer centricity assessment; systems of incentives for personnel and customers of the bank; model implementation outcomes for the bank and the customers.

The author substantiated the main goal, or mission, of implementing the customer-centric banking sales model: It consists in ensuring the fullest satisfaction of various customer needs and delivering a broad range of high-quality modern banking services with the help of traditional and new banking technologies. The following main functions of the model were identified: Satisfying the continuously growing customer's needs for banking products and services; shaping the bank's positive image and strengthening its competitiveness; increasing bank's profits based on increased sales and customer incomes. The model is built on the following principles: High quality of service, individualized approach, innovativeness, omni-channeling, accessibility, transparency, and loyalty support.

The author singled out the areas, where the customer-centric model is being implemented in practice: Banking services and products; quality of service; technical providing; information providing and communications; organization and network structure; personnel providing and corporate culture. The author suggested a list of key indicators grouped by areas of model implementation, which should be used as the basis for assessment of the bank's customer centricity. The author delineated major approaches to forming a system of incentives and stimuli for the bank's employees in what concerns customer-centric service delivery, as well as for the customers in the context of enhancing their loyalty. The focus is made on the positive results of implementing the model for both the bank and the customers. The author suggested a set of measures that are feasible for the bank to realize in order to build the customer-centric services sales model. The developed model enables to draw a clear plan of the implementation of customer-centric approaches to selling services and monitoring their effectiveness.

The essence of omni-channeling and the ways of its implementation were considered as an innovative direction for the development of sales channels for banking services and a fundamental principle of customer-centric retail service delivery and an instrument for customer loyalty enhancement. The author elaborated substantiation for the need to develop omni-channeling by means of improving the technologies of service delivery, introducing new channels of service sales, implementing chat-bots in popular messengers; using voice chat-bots in contact centers; improving the procedure of customer identification.

The author developed the theoretical and methodical approaches with respect to providing accessibility and transparency of banking services in the context of financial inclusion, which made it possible to identify major factors that determine the latter, as well as elaborated a set of measures for providing financial inclusion, the realization of which will contribute to strengthening of the loyalty of bank customers, an increase in customer base, and revitalization of people's confidence in the banking system as a whole.

The practical significance of thesis results consists in the development of scientific and applied framework for the formation of customer-oriented model of services sales in the conditions of increasing competition in the banking market. The obtained practical results and recommendations satisfy the needs of the modern banking business, taking into account the specifics of bank marketing. The results of the research were implemented into practice of AT Bank Sich, AT A-Bank; base office (in Ternopil) of AT Reiffeisen Bank Aval, PrAT KINTO, TOV Dobrobud, Department for Economic Development and Trade of Ternopil Regional State Administration, Department of Economic Policy at Lviv Regional State Administration, and the study process at Ternopil National Economic University.

**Key words:** services, banking services, sales, sales channels, omni-channeling, customer-centered service, financial inclusion.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

1. Кириленко С. В. Перспективи запровадження персонального банківського обслуговування. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. 2007. Вип. 27. С.131–135 (0,3 д.а.).
2. Кириленко С. В. Розширення асортименту надаваних послуг як інструмент посилення лояльності та збільшення клієнтської бази банку. *Формування ринкової економіки України*. 2016. Вип. 35. Частина 1. С. 198–204 (0,4 д.а.).
3. Кириленко С. В. Нові підходи у наданні роздрібних банківських послуг в умовах розвитку цифрових мобільних технологій: досвід іноземних банків. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 62–70 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus* та ін.) (0,7 д.а.).
4. Кириленко С. В. Зміна парадигми продажу банківських послуг в умовах розвитку цифрових каналів дистрибуції. *Світ фінансів*. 2016. № 4 (49).

С. 140–147 (*індексується у наукометричних базах Index Copernicus та ін.*) (0,6 д.а.).

5. Кириленко С. В. Клієнтоорієнтовані підходи у роздрібному банківському кредитуванні. *Світ фінансів*. 2017. № 4 (53). С. 166–177 (*індексується у наукометричних базах Index Copernicus та ін.*) (0,7 д.а.).

6. Кириленко С. В. Сутнісно-теоретичні аспекти продажу банківських послуг. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10 (77). С. 152–156 (*індексується у наукометричних базах Index Copernicus та ін.*) (0,6 д.а.).

7. Кириленко С. В. Основні тенденції роздрібного банкінгу європейських банків та можливості їх імплементації в Україні. *Журнал Європейської економіки*. 2019. Том 18. № 1 (68). С. 81–94 (*індексується у наукометричних базах Index Copernicus та ін.*) (0,8 д.а.).

8. Сохацька О. М., Кириленко С. В. Вдосконалення банківського обслуговування в контексті забезпечення фінансової інклюзії. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 118–128 (*індексується у наукометричних базах Index Copernicus та ін.*) (Особистий внесок автора: розглянуто зміст та показники фінансової інклюзії, обґрунтовано заходи щодо вдосконалення обслуговування роздрібних банківських клієнтів для поліпшення фінансової інклюзії) (0,8/0,4 д.а.).

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

9. Кириленко С. В. Небанківські послуги кредитних установ як фактор розвитку регіональних підприємств. *Фінанси в умовах модернізації регіональної економіки: збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 23 квіт. 2015 р.) / Редакція А. І. Дацій, А. Б. Кондрашихін, І. В. Свида. К.: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»», 2016. С. 42–43 (0,2 д.а.).

10. Кириленко С. В. Розвиток новітніх банківських продуктів. *Фінансово-банківські та адміністративні послуги: проблеми управління та перспективи розвитку: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф.* (Тернопіль, 12–13 лист. 2015 р.). Тернопіль: Астон, 2015. С. 68–69 (0,2 д.а.).

11. Кириленко С. В. Вдосконалення маркетингової стратегії банків в умовах розвитку фінансово-технічних стартапів і міжнародних платіжних систем. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: тези доповідей ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 14–15 квіт. 2016 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 150–152 (0,2 д.а.).

12. Крисоватий А., Савельєв Є., Кириленко С. та ін. Європейська інтеграція і Україна: радикальні економічні реформи: аналіт. зап. [за підсумками Двадцятої міжнар. наук. конф. (Бодрум, Туреччина, 13-27 верес. 2016 р.)]. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 32 с. (Особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність перегляду стратегій розвитку українських банків в напрямку посилення клієнтоорієнтованості) (1,86/0,1 д.а.).

13. Кириленко С. В. Становлення та сутність маркетингу послуг та банківського маркетингу: *Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія* (Тернопіль 28 лист. 2016 р.): збірн. наук. праць / За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 39–43 (0,2 д.а.).

14. Кириленко С. В. Тенденції розвитку роздрібних банківських послуг та трансформація моделі їх продажу у вітчизняних банках. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: І Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів: тези доповідей (Дніпро, 29 берез. 2017 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. С. 31–33 (0,1 д.а.).

15. Кириленко С. В. Новітні інформаційні технології та їх вплив на зміну маркетингової парадигми. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: Тези доповідей Х Ювілейної міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 29–30 берез. 2017 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 134–135 (0,1 д.а.).

16. Кириленко С. В. Розвиток банківських послуг для клієнтів молодого віку. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації*: збірник тез ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 22–23



верес. 2017 р.); за заг. ред. д.е.н., проф. Синчака В. П. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2017. С. 90–92 (0,15 д.а.).

17. Кириленко С. В. Сучасні тенденції роздрібного кредитування в Україні. *Треті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія* (Тернопіль, 28 лист. 2017 р.): збірник наук. праць / за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. С. 46–49 (0,2 д.а.).

18. Кириленко С. В. Новітні тенденції у розрахунково-касовому обслуговуванні населення. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності*: матеріали V Міжнар. наук. конф. (Кременчук, 6–7 груд. 2017 р.). Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2017. С. 42–44 (0,2 д.а.).

19. Кириленко С. В. Шляхи підвищення лояльності банківських клієнтів. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід*: тези доповідей XI Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 18–19 квіт. 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 74–75 (0,1 д.а.).

20. Кириленко С. В. Систематизація наукових підходів щодо визначення клієнтоорієнтованості. *Економічний механізм управління інноваціями: методологія та практика*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 21 квіт. 2018 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2018. С. 20–23 (0,3 д.а.).

21. Кириленко С. В. Новий банківський продукт для інклюзії внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Кам'янець-Подільський, 26–27 квіт. 2018 р.). Кам'янець-Подільський: Подільський соціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледж. 2018. С.121–122 (0,1 д.а.).

22. Крисоватий А., Савельєв Є., Кириленко С. та ін. Європа без кордонів: економічна, політична, цивілізаційно-культурна інтеграція (Аналітична записка за підсумками Міжнар. наук. конф. «Європа без кордонів: економічна,

політична, цивілізаційно-культурна інтеграція», що відбулася на острові Мальорка (Іспанія), 14–21 верес. 2018 р.). *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 219–236 (Особистий внесок автора: обґрунтовано шляхи вдосконалення роздрібних банківських послуг в умовах глобалізації) (1,5/0,2 д.а.).

23. Кириленко С.В. Тенденції клієнтоорієнтованого обслуговування клієнтів private banking. *Четверті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія*: (Тернопіль, 27 лист. 2018 р.): збірник наук. праць / За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: Вектор, 2018. С. 36–39 (0,2 д.а.).

24. Кириленко С. В. Новітні тенденції в сучасному банківському бізнесі та E-Commerce. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності*: матеріали Міжнар. форуму (Кременчук, 28–29 лист. 2018 р.). Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2018. С. 139–140 (0,1 д.а.).

25. Сохацька О. М., Кириленко С. В. Банківські послуги у забезпеченні фінансової інклюзії. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 19 квіт. 2019 р.) / за ред. Деркач Т. В., Кобилянської А. В. Одеса: МГУ, 2019. С. 215–217 (Особистий внесок автора: обґрунтовано шляхи вдосконалення обслуговування в банках роздрібних клієнтів для поліпшення фінансової інклюзії) (0,2/0,1 д.а.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг</b> .....	13
1.1. Сутнісно-теоретичні аспекти клієнтоорієнтованого продажу послуг.....	13
1.2. Систематизація банківських послуг та особливості їх продажу .....	30
Висновки до розділу 1 .....	49
<b>РОЗДІЛ 2. Аналіз підходів до продажу банківських послуг</b> .....	51
2.1 Світові тенденції клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг .....	51
2.2. Сучасний стан продажу банківських послуг роздрібним клієнтам в Україні .....	70
2.2. Оцінка клієнтоорієнтованості при продажі послуг в українських банках.....	104
Висновки до розділу 2 .....	131
<b>РОЗДІЛ 3. Формування та шляхи впровадження клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг</b> .....	133
3.1. Структуризація концептуальної моделі клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг .....	133
3.2. Обґрунтування напрямів розвитку омніканальності як інструменту посилення лояльності роздрібних клієнтів.....	159
3.3. Вдосконалення клієнтоорієнтованих підходів обслуговування клієнтів в контексті забезпечення фінансової інклюзії.....	172
Висновки до розділу 3 .....	179
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	181
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	185
<b>ДОДАТКИ</b> .....	211

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** В сучасних умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг важливого значення набувають нові підходи у банківському маркетингу, спрямовані на утримання наявних клієнтів та збільшення клієнтської бази. Проте чинна практика продажу банківських послуг у більшості українських банків базується на обмеженому їх асортименті та не враховує таких факторів, як потреби і поведінка клієнтів, попит на супутні послуги; повільно та фрагментарно поширюються нові банківські технології; значна частина населення не має доступу до базових банківських послуг, а порядок їх надання залишається недостатньо зрозумілим і прозорим для клієнтів, що знижує довіру до банків.

Водночас передовий зарубіжний досвід засвідчує активне використання різноманітних інструментів клієнтоорієнтованого обслуговування, що потребує їх вивчення та впровадження у вітчизняну практику. Оскільки резерви здешевлення вартості банківських послуг значною мірою вичерпані, слід застосовувати інші підходи, які передбачають розширення спектра банківських послуг, надання нових, у тому числі небанківських, послуг, розвиток новітніх технологій і каналів продажу, що загалом орієнтоване на більш повне врахування потреб клієнтів та створення їм додаткових зручностей.

Питанням теорії та практики клієнтоорієнтованого маркетингу присвячено праці багатьох зарубіжних науковців, зокрема таких, як: Дж. Бенсон, Я. Гордон, Х.-У. Деринг, Ф. Котлер, М. Ландсбаум, А. Ланстер, Д. Пеперс, М. Роджерс, Ж. Шандензон та інші. Доволі значним є доробок вчених пострадянського простору у сфері обґрунтування сутності та складових клієнтоорієнтованості, в тому числі у банківському бізнесі, зокрема таких, як: В. Бусаркіна, Т. Зверькова, О. Корнеєва, Є. Неретіна, Г. Резнік, О. Семернікова, О. Солдатова, О. Тихомирова, Л. Чернікова, Г. Фаїзова, В. Шелепов та ін. Сучасні проблеми клієнтоорієнтованого банківського маркетингу розглядаються українськими вченими, серед яких доречно зазначити: Т. Вантух, Ю. Воржакову, М. Дибуну, А. Длігач, Г. Карчеву, А.

Кваско, С. Ковальчук, М. Лавренюк, І. Лютого, В. Мартінович, О. Моргулець, М. Окландера, О. Птащенко, Л. Романенко, Н. Рябокони, О. Солодку, О. Сохацьку, В. Ткачука, Д. Штефанича та ін.

Незважаючи на наявність великої кількості наукових розробок, питання формування в банках клієнтоорієнтованих підходів потребують подальшого вивчення та розробки науково-практичних рекомендацій, адаптованих до зростаючої конкуренції на вітчизняному ринку банківських послуг, динамічного розвитку банківських технологій, необхідності покращення доступу населення до банківських послуг і забезпечення їх зрозумілості та прозорості. Зазначене вище зумовило вибір теми, її актуальність, мету та завдання дослідження.

**Зв'язок роботи з основними програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету за держбюджетними темами: «Бенчмаркінг процесів регіонального розвитку Польщі, Словаччини, Болгарії та України» (державний реєстраційний номер 0115U002336), в рамках якої автором визначено основні тенденції та напрямки розвитку роздрібного банківського бізнесу; «Удосконалення управління фінансовими ресурсами територіальних громад в умовах бюджетної децентралізації» (державний реєстраційний номер 0118U003168), в рамках якої обґрунтовано вектори застосування банківських продуктів та послуг у контексті залучення альтернативних джерел фінансових ресурсів на місцевому рівні, а також науково-дослідних робіт «Глобальна логістика та маркетинг у вимірі сталого розвитку світового господарства» (державний реєстраційний номер 0118U003180), де запропоновано нові підходи у банківському маркетингу з метою формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг; «Розробка рекомендацій щодо використання нових банківських послуг товариством з обмеженою відповідальністю «Добробуд»» (державний реєстраційний номер 0116U006790), де розроблено рекомендації щодо використання банківських послуг підприємствами будівельної сфери.

**Метою роботи** є поглиблення теоретичних підходів до формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг в умовах технологічних

змін та вироблення на цій основі прикладних рекомендацій щодо її впровадження у діяльність банківських установ України. Реалізація мети зумовила визначення таких завдань дослідження:

- систематизувати теоретичні положення клієнтоорієнтованих підходів до продажу послуг для уточнення термінологічного апарату;
- структурувати банківські послуги та з'ясувати особливості їх продажу в контексті впровадження клієнтоорієнтованих підходів;
- узагальнити світові тенденції клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг для врахування передового досвіду в діяльності банківських установ України;
- проаналізувати сучасний стан продажу банківських послуг роздрібним клієнтам в Україні та виокремити його основні проблеми;
- здійснити комплексну оцінку клієнтоорієнтованості при продажі послуг банківськими установами України;
- розробити концептуальну модель клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг та визначити шляхи її запровадження;
- обґрунтувати напрямки розвитку та інструменти омніканального обслуговування клієнтів банку для посилення їх лояльності;
- сформулювати комплекс заходів щодо вдосконалення роздрібно-банківського бізнесу в контексті забезпечення фінансової інклюзії.

*Об'єктом дослідження* є процес продажу банківських послуг.

*Предметом дослідження* є теоретичні та прикладні аспекти формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг роздрібним клієнтам.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертації є положення економічної теорії та теорії маркетингу. Вирішення поставлених у роботі завдань здійснено з використанням загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: теоретичного узагальнення та порівняння, аналізу і синтезу, наукової абстракції – при формуванні понятійного апарату дисертації; монографічний аналіз та наукове узагальнення – для виокремлення специфічних характеристик клієнтоорієнтованого продажу; системного аналізу та структурно-



функціонального підходу – для розробки клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг та визначення її структурних елементів; моделювання – при розробці концептуальної моделі клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг; статистичного аналізу, логічного методу – для узагальнення практики надання роздрібних банківських послуг; опитування і анкетування, дедукції та індукції – для з'ясування рівня прозорості, доступності та використання базових банківських послуг, а також ступеня довіри населення до банків; графічний та табличний методи – для узагальненого та наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційним підґрунтям наукового дослідження стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених, результати авторських досліджень, статистичні дані Національного банку України і Державної служби статистики України, електронні та аналітичні матеріали комерційних банків, дані мережі Інтернет, матеріали наукових видань за обраною темою дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у поглибленні теоретичних підходів до формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг та виробленні прикладних рекомендацій щодо її впровадження у діяльність банківських установ України.

У дисертації сформульовано та обґрунтовано такі положення й результати, які мають наукову новизну:

*вперше:*

– запропоновано концептуальну модель клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг та проведено її структуризацію з виокремленням: місії; функцій; принципів; сфер реалізації; системи оцінювання клієнтоорієнтованості; системи мотивації персоналу і клієнтів банку; результатів впровадження моделі для банку і клієнтів. Зазначена модель дає змогу виробити в банках чіткий план впровадження клієнтоорієнтованих підходів продажу послуг та відстежувати їх ефективність;

*удосконалено:*

– систематизацію основних видів продажів послуг залежно від таких ознак: обсяги продажів, характер контакту продавця послуги з покупцем, ступінь участі продавця у процесі продажу, тривалість процесу продажу і прийняття рішення щодо покупки, кількість ланок у просуванні послуги від виробника до покупця, канали продажу та особливості їх використання. Застосування такого підходу дасть змогу розробити диференційований підхід до продажу різних видів банківських послуг та активізувати процес їх продажу;

– класифікацію банківських послуг за укрупненими ознаками, що, на відміну від існуючих класифікацій, включає: 1) основні банківські послуги (депозитні, кредитні, розрахунково-касові); 2) додаткові банківські послуги, які доповнюють основні і є необхідними для клієнтів банку (інформаційні та консультаційні послуги з питань банківського обслуговування); 3) небанківські послуги, які надаються з метою створення додаткових зручностей для клієнтів (лізинг, факторинг, трастові, посередницькі, агентські послуги, торгівля банківськими металами, послуги зі зберігання цінностей, фінансовий інжиніринг тощо). Застосування такого підходу дасть змогу розробити пакети послуг в розрізі різних груп клієнтів для більш повного задоволення їх потреб і запитів;

– науково-методичні підходи до виявлення основних проблем функціонування роздрібного банківського бізнесу в Україні в частині застосування продуктової сегментації ринку та сегментації клієнтської бази банку (залежно від віку, соціального статусу, вподобань та інтересів, видів використовуваних ними банківських послуг, прихильністю до інновацій), що дало змогу встановити загалом незадовільний стан клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг в українських банках;

– систему комплексного оцінювання продажу послуг українськими банками, що, на відміну від наявних підходів до оцінювання, передбачає визначення рівня доступності, зрозумілості та прозорості банківських послуг, як невід'ємних складових клієнтоорієнтованого обслуговування, що дало змогу

розробити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення роздрібного банківського бізнесу в контексті забезпечення фінансової інклюзії;

*набули подальшого розвитку:*

– трактування клієнтоорієнтованості як концепції продажу банківських послуг, що засновується на традиційних і новітніх технологіях та передбачає наявність безперервного індивідуалізованого зв'язку з клієнтами і формування у них позитивних емоцій від взаємодії, що сприятиме утриманню наявних і залученню нових клієнтів, а на цій основі – досягненню банком стійких конкурентних переваг;

– наукові підходи до ідентифікації основних світових тенденцій продажу банківських послуг, що дало змогу виокремити серед їх сукупності такі, які сприяють формуванню клієнтоорієнтованого обслуговування, це: цифровізація; розвиток дистанційних каналів продажу; омніканальність; посилення ступеня захисту платіжних засобів і банківських операцій; персональне обслуговування у форматі діалогу з клієнтом; застосування нових інструментів комунікацій з клієнтами за допомогою соціальних мереж і спільнот; використання штучного інтелекту та поглибленої аналітики даних про взаємодію з клієнтами. Врахування цих тенденцій сприятиме посиленню клієнтоорієнтованості банківського ритейлу в Україні;

– обґрунтування омніканальності продажу банківських послуг як засадничого принципу клієнтоорієнтованого обслуговування роздрібних банківських клієнтів та інструменту посилення їх лояльності, що дало змогу визначити напрямки розвитку та інструменти омніканального обслуговування клієнтів банку. Акцентовано на необхідності вдосконалення технологій обслуговування, запровадженні нових каналів продажу послуг, впровадженні чат-ботів у популярних месенджерах, використанні голосових чат-ботів у контактних центрах, вдосконаленні процедури ідентифікації клієнтів;

– теоретичні та методичні підходи до забезпечення доступності й прозорості банківських послуг у контексті фінансової інклюзії, що дало змогу виявити основні чинники, які її визначають (вік, освіта, майновий стан, місце

проживання). Запропоновано комплекс заходів щодо покращення фінансової інклюзії, реалізація яких сприятиме посиленню лояльності клієнтів банку, збільшенню клієнтської бази, а також відновленню довіри населення до банківської системи загалом.

**Практичне значення отриманих результатів** дисертаційної роботи полягає у розробці науково-прикладних положень щодо формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг в умовах зростаючої конкуренції на банківському ринку.

Основні положення дисертації доведені до рівня практичних рекомендацій та є основою для формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг в банках України. Практичні результати та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, відповідають потребам сучасного банківського бізнесу та враховують специфіку маркетингу у банках.

Результати дослідження впроваджені у діяльність суб'єктів господарювання та органів державної влади, зокрема: пропозиції щодо розвитку партнерських програм кредитування, стимулювання збільшення клієнтської бази, забезпечення доступності та прозорості діяльності банку, диверсифікації дистанційних каналів продажу банківських послуг прийняті до впровадження у діяльність АТ «Банк Січ» (довідка № 1503/01 від 13.08.2018 р.); пропозицій щодо шляхів підвищення лояльності клієнтів банку, застосування різноманітних комунікаційних каналів і інструментів, розробки індивідуалізованих пакетів послуг використовуються у діяльності АТ «А-Банк» (довідка № 5784 від 07.02.2019 р.); пропозиції щодо збільшення доступності банківських послуг у контексті забезпечення фінансової інклюзії для клієнтів, проведення заходів з підвищення фінансової грамотності використовуються у діяльності базового відділення (м. Тернопіль) АТ «Райффайзен Банк Аваль» (довідка № Д5-378/46-467 від 02.07.2019 р.); висновки щодо впливу зовнішнього середовища на формування клієнтоорієнтованого підходу, можливостей імплементації міжнародного досвіду застосування клієнтоорієнтованого підходу до продажів фінансових послуг, способів моделювання мотиваційної поведінки потенційних споживачів, розвитку каналів

дистрибуції впроваджені у діяльність департаменту з продажу та роботи з інвесторами КУА ПрАТ «КІНТО» (довідка № 63 від 01.03.2017 р.); рекомендації щодо застосування комплексного підходу у процесі надання сучасних банківських послуг використовуються в роботі ТОВ «Добробуд» (довідка № 234 від 1.09.2016 р.); пропозиції щодо поширення на місцевому рівні безготівкових розрахунків у торговельно-сервісній мережі, узагальнення поведінки роздрібних клієнтів банківських установ в розрізі наданих супутніх та небанківських послуг прийняті до використання департаментом економічного розвитку і торгівлі Тернопільської ОДА для обґрунтування перспективних напрямків розвитку підприємництва в регіоні (довідка № 03-707 від 22.08.2017 р.); висновки щодо тенденцій безготівкового обігу коштів у туристичних центрах, запровадження новітніх банківських послуг і механізмів стимулювання збільшення обсягів безготівкових розрахунків схвалені для використання у діяльності департаменту економічної політики Львівської ОДА при формуванні прогнозних та програмних документів розвитку туристичної галузі області (довідка № 1-21-2124 від 25.07.2016 р.).

Матеріали дисертації використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Банківський маркетинг», «Управління банківськими продажами», «Управління персоналом та етика банківського бізнесу» (№ 126-26/1584 від 30.08.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Усі наукові результати, що викладені в дисертації і виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі висвітлено лише ті положення, що є результатом самостійного дослідження автора.

**Апробація матеріалів дисертації.** Основні результати дослідження доповідались та обговорювались на 12 міжнародних науково-практичних конференціях: «Фінанси в умовах модернізації регіональної економіки» (Київ, 2015 р.), «Фінансово-банківські та адміністративні послуги: проблеми

управління та перспективи розвитку» (Тернопіль, 2015 р.), «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (Тернопіль, 2016 р., 2017 р., 2018 р.), «Європейська інтеграція і Україна: радикальні економічні реформи» (Бодрум, Туреччина, 2016 р.), «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (Хмельницький, 2017 р.), «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності» (Кременчук, 2017 р.), «Економічний механізм управління інноваціями: методологія та практика» (Львів, 2018 р.), «Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму» (Кам'янець-Подільський, 2018 р.), «Європа без кордонів: економічна, політична, цивілізаційно-культурна інтеграція» (Мальорка, Іспанія, 2018 р.), «Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми» (Одеса, 2019 р.); 1 всеукраїнській науково-практичній конференції і 2 Всеукраїнських наукових читаннях: «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (Дніпро, 2017 р.), Треті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія (Тернопіль, 2017 р.), Четверті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія (Тернопіль, 2017 р.); 1 міжнародному форумі «Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності» (Кременчук, 2018 р.); 1 наукових читаннях: Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія (Тернопіль, 2016 р.).

**Наукові публікації.** Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 25 наукових працях (в тому числі 4 з них у співавторстві), з них 8 статей у наукових фахових виданнях (з яких 6 у виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз) та 17 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 7,75 д. а., з них 7,25 д. а. належить особисто автору.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 248 сторінок, з них: 184 сторінок основного тексту, 11



таблиць і 6 рисунків (з них 1 таблиця і 1 рисунок займають повну сторінку), список використаних джерел із 250 найменувань на 26 сторінках, 14 додатків на 38 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутнісно-теоретичні аспекти клієнтоорієнтованого продажу послуг

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу завжди асоціюється з продажем товарів, робіт або послуг, які виготовляє, здійснює або надає той чи інший суб'єкт господарювання. Продаж є базовим бізнес-поняттям, що описує практично будь-яку комерційну діяльність. Сучасні уявлення щодо сутності продажу нерозривно пов'язують його з маркетингом, як його складовою частиною, «переднім фронтом». Продажі виступають логічним продовженням, практичним результатом та підтвердженням правильності маркетингової роботи компанії [196, с. 227].

Слід зазначити, що у більшості літературних джерел продаж трактують як особливий комерційний процес або відносини між двома особами, що виникають з приводу обміну товару на гроші. У широкому розумінні продаж визначають як організацію процесу реалізації товару [44, с. 111].

В науковій літературі та практичній діяльності застосовують окрім поняття «продаж», ще й «збут», «реалізація». В довідниковій літературі акцентується на західному походженні терміну «продаж», що підкреслює сучасний підхід до організації торгівлі в компанії, застосування ефективних методів, націленість на конкретний результат. У радянські часи замість терміну «продаж» користувалися терміном «збут».

У чинному законодавстві стосовно товарів поняття «продаж» і «реалізація» застосовуються як синоніми. Продаж результатів робіт (послуг) визначається як «будь-які операції господарського, цивільно-правового характеру з виконання робіт, надання послуг, надання права на користування або розпоряджання товарами, у тому числі нематеріальними активами та іншими об'єктами власності,

що не є товарами, за умови компенсації їх вартості, а також операції з безоплатного надання результатів робіт (послуг)» [150].

В Економічній енциклопедії також не зазначається якихось суттєвих розбіжностей між продажем, збутом і реалізацією; ці поняття визначаються таким чином:

- «продаж (реалізація) товарів, продукції (робіт, послуг) – збут товарів, продукції (робіт, послуг) споживачеві» [44, с. 111];

- реалізація як «продаж виготовлених або перепродуваних товарів і послуг, що супроводжується отриманням грошової виручки» [44, с. 156];

- збут як «комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві» [42, с. 593], тим самим розповсюджуючи дане поняття лише по відношенню до товарів.

В той же час окремі вчені слушно акцентують, що між трьома зазначеними поняттями, дійсно є суттєві відмінності, зокрема з позицій бухгалтерського обліку та маркетингу. Особливості змістовного наповнення термінів «продаж», «збут» і «реалізація» детально досліджено Я. Сливкою, яка зазначає, що використання терміну “реалізація” виходить своїми коріннями з часів планової економіки. А сучасне ототожнення термінів “продаж” та “реалізація” зумовлено нормативним регулюванням, трактуванням одного поняття через інше, відсутністю досліджень, які пояснюють їх відмінності [174, с. 445]. Вчена вважає, що процес реалізації включає в себе збут (процес фізичного переміщення продукції від виробника до споживача) та продаж (перехід права власності). Крім того, аргументує доцільність відокремлення понять “продаж” та “процес продаж” таким чином:

продаж – перехід права власності на активи від одного підприємства до іншого, що супроводжується зустрічним рухом активів (грошових коштів або товарів при бартері).

процес продаж – комплекс дій, направлених на здійснення продажу, що включає в себе забезпечення умов продажу (реклама, утримання приміщень та персоналу пов’язаних з продажем), договірний процес (узгодження умов, підписання, виконання), післяпродажне обслуговування [174, с. 442, 445].

Д. Штефаніч і О. Дячун також наголошують на суттєвих відмінностях змістовного наповнення понять продаж і збут; визначаючи продаж як процес перемовин між зацікавленими сторонами (продавцем і покупцем), який завершується підписанням договору купівлі-продажу товарів, що чітко визначає їхні цілі [216, с. 125]. На відміну від продажу, збут розглядають як систему виробничо-господарських і торговельно-збутових дій, спрямованих на просування товарів із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання [213].

Отже, ми вважаємо, що поняття «збут» і «реалізація» доречно застосовувати лише по відношенню до матеріальних предметів – товарів, які передаються від виробника до покупця в обмін на гроші, як вираз їх вартості. Термін «продаж» може застосовуватися і відносно товарів, проте його значення вужче аніж збут і реалізація. За своїм змістом процес продажу товарів передбачає зміну власника товару (від виробника – до покупця), обмін товару на гроші. По відношенню до послуг більш вірним є застосування поняття продажу як складного процесу, що починається з пошуку можливих покупців та презентації послуги і завершується досягненням угоди щодо надання послуги.

Виходячи із змістовних характеристик продажу як економічного поняття, можна визначити його функції, які у концентрованій формі відображають сутність продажу. На наш погляд, такими функціями є: 1) доведення товару/послуги до споживача та зміна власності на них; 2) обмін товару/послуги на гроші; 3) характеристика кінцевого результату маркетингової діяльності компанії.

В науковій та навчальній літературі розроблено багато класифікацій видів продажу товарів і послуг. Як правило виокремлюють: продаж товарів і послуг; оптовий і роздрібний продаж; галузеві продажі; продаж в сегменті B2B і B2C; активний і пасивний продаж; прямий і непрямий продаж; багаторівневий маркетинг; короткий і довгий продаж; мобільний продаж, персональний продаж, холодні продажі. Характерні особливості зазначених видів продажів представлено у додатку А. Вихідним у класифікації усіх продажів є їх поділ на продаж товарів і

продаж послуг. Основні відмінності, що зумовлюють специфіку цього поділу, виходять з тих особливостей, які характеризують послуги як економічне поняття.

Дослідження змісту поняття «послуга» засвідчує, що як в іноземній, так і вітчизняній науці відсутній єдиний підхід щодо визначення їх сутності. Вчені характеризують послуги як дії, діяльність або результат, процес, зміну в стані інституціональної одиниці тощо [33, с. 59-60]. В контексті нашого дослідження будемо виходити з визначення, наведеного в Економічній енциклопедії за редакцією С. Мочерного, а саме: послуга – це особлива споживча вартість процесу праці, виражена у корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу й суспільства. При цьому наголошується на нематеріальному характері послуг, отже їх корисності не як речі, а як діяльності. Внаслідок чого споживання послуги збігається з процесом її створення, з діяльністю [44, с. 7]. Характерною особливістю даного визначення є те, що послуги ув'язуються з процесом праці, т. б. це є певним видом діяльності, спрямованим на задоволення певних потреб.

Сучасний етап суспільного розвитку характеризується зростанням масштабів і урізноманітненням сфери послуг. Відомий американський економіст Вільям В. Ростоу обґрунтував періоди розвитку суспільства і найновішим шостим етапом називає «постіндустріальне суспільство», в якому провідною стає сфера послуг.

Відповідно до змістовних характеристик послуг їх продаж має достатньо суттєві відмінності порівняно з продажем товарів; вони описані в науковій літературі та досліджуються багатьма вченими. Як вчені, так і практики, акцентують на головній відмінності продажу послуг, це – їх нематеріальності, адже продається те, чого в даний момент ще немає. Слушним є зауваження, щодо продажу послуг, що при цьому продаються стандарти надання послуг, а також певна репутація або імідж компанії, яка їх надає [104].

Фахівці справедливо наголошують на тому, що у продажах послуг вирішальну роль відіграють кадри, їх кваліфікація, особисті якості. Разом з тим в умовах, коли на послуги розроблені стандарти їх надання, то роль кадрів в процесі продажу послуг зменшується внаслідок можливості навчання

працівників. Роль кадрів у продажі послуг залежить також від того, наскільки індивідуалізовані послуги. За високої ступені індивідуалізації послуг вони більше коштують і тим важче їх продавати; для цього необхідно мати бездоганну репутацію. Тому при продажі індивідуальної послуги відбувається «продаж виробника послуги, а при продажі стандартизованої послуги – продається сама послуга та компанія, яка її виробляє» [104].

Окрім зазначених вище основних особливостей продажу послуг, вчені акцентують ще на інших аспектах, зокрема:

- продавцями послуг є зазвичай самі виробники цих послуг тому їм часто складно змінити свій фах;
- продаж послуги означає початок спілкування з клієнтом, на відміну продажу товарів, разом із яким таке спілкування з покупцем припиняється;
- послуги нематеріальні і тому їх важко порівняти з позиції якості;
- у продажі послуг не всі можуть бути потенційними їх покупцями;
- складність визначення ціни послуги, на рівень якої впливають багато чинників, а також відсутні стандарти їх надання;
- на відміну від продажу товарів, при продажі послуг перші кроки можуть бути платними, адже передбачають проведення попередніх досліджень, розрахунків тощо;
- обмеженість обсягів продажу послуг наявними у виробника можливостями щодо їхнього надання;
- важливість співвідношення часу, за який фактично здійснюють оплату і затраченого часу щодо проведення підготовчих робіт по наданню послуг;
- багато видів послуг є індивідуалізованими, т. б. виробляються під конкретного клієнта;
- в процесі продажу не потрібно відповідати на всі заперечення клієнта, інколи краще уступити клієнта конкурентам аніж скомпроментувати себе як виконавця [107].



Зазначені особливості повинні враховуватися при організації процесу їх продажу. Розглянемо детальніше ті види продажу, які застосовуються у сфері послуг відповідно до класифікації, представленої в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Класифікація основних видів продажів послуг\***

<b>Ознака</b>	<b>Види продажів</b>
<i>Обсяги продажів</i>	Оптовий продаж
	Роздрібний продаж
<i>Характер контакту продавця послуги з покупцем</i>	Прямий продаж
	Непрямий продаж
<i>Ступінь участі продавця у процесі продажу</i>	Активний продаж
	Пасивний продаж
<i>Тривалість процесу продажу і прийняття рішення щодо покупки</i>	Короткий продаж
	Довгий продаж
<i>Кількість ланок у просуванні послуги від виробника до покупця</i>	B2B продаж
	B2C продаж
<i>Канали продажу та особливості їх використання</i>	Персональний продаж
	Мобільний продаж
	Оmnіканальний продаж
	Перехресний продаж

\* Складено автором.

Перш за все, залежно від обсягів продажів виокремлюють оптовий і роздрібний продажі. Ці види мають, головним чином, безпосереднє відношення до продажу товарів. Проте відносно продажу послуг, то доречно їх розглядати як роздрібний продаж, адже нематеріальний характер послуг, співпадіння процесу їх надання з процесом споживання, унеможлиблює виробництво послуг наперед та нагромадження з послідувочою передачею споживачу. Тому продаж послуг завжди є одиничним, т. б. роздрібним.

Залежно від характеру контакту надавача послуги з її потенційним покупцем, продажі послуг можуть бути прямими та непрямими. Прямим вважається такий продаж, який безпосередньо спрямований на кінцевих споживачів. При прямих продажах співробітники компанії-надавача послуг контактують напряму з клієнтами без посередників. Прямі продажі, якщо мова йде про товари, можуть відбуватися в спеціалізованих торгових приміщеннях, на виставках, презентаціях, на виїзді до клієнта. Прямі продажі послуг, як правило, здійснюються у приміщенні компанії-надавача послуг, а для окремих видів послуг, угоди можуть укладатися за межами компанії. Наприклад, поза приміщенням компанії, але безпосередньо із покупцем, укладаються угоди про окремі види фінансових послуг, страхові послуги, митно-брокерські послуги тощо. Але, незалежно від місцезнаходження продавця/виробника послуги, її продаж і укладення угоди відбувається виключно на основі індивідуальних контактів.

Непрямими вважаються продажі, в яких компанії-виробники послуг не контактують напряму зі споживачами, а здійснюють це через посередників – дистриб'ютерів або дилерів.

Залежно від ступеня участі продавця у процесі продажу виокремлюють активний та пасивний продаж. Активний продаж, як справедливо зазначають, є одним із самих складних видів продажу, проте він дає найкращий результат [20]. Головна характеристика активних продаж полягає у тому, що максимум (понад 90%) ініціативи проявляє продавець і мінімум (до 10%) ініціативи належить покупцю. Активний продаж охоплює процес пошуку клієнтів, формування клієнтської бази, активну обробку клієнтської бази, роботу з тими клієнтами, які ще не визначилися щодо придбання продукції або послуг і не чекають контакту з продавцем, т. б. холодний продаж. Останній вид продажу іноді може набувати спотворених форм, бути занадто агресивним і нав'язливим, тому його ще називають спамом, телефонним хуліганством і навіть тероризмом.

Пасивні продажі не вимагають якихось активних дій від продавця, а більшу ініціативу проявляє покупець. Як правило покупці вже зацікавлені у товарі чи

послугі, мова йде лише про з'ясування ними умов покупки. Саме пасивними слід вважати продажі товарів широкого вжитку, в т. ч. продуктів харчування, медикаментів, пального, надання послуг у сфері охорони здоров'я, побуту, обов'язкового страхування, окремих видів банківських послуг тощо. Отже пасивні продажі спрямовані на так званих гарячих клієнтів. Проте, незважаючи на існування таких сприятливих загалом умов щодо пасивних продажів, вони можуть бути успішними лише на основі застосування специфічних методів, інструментів, технік. Крім того пасивні продажі не виключають необхідності з боку виробника підтримки досягнутого іміджу компанії, рівня якості продукції, робіт і послуг, а також систематичної діяльності щодо їх покращення. Якщо така робота не буде проводитися, компанія не зможе втриматися на ринку і втратить свою клієнтуру.

Залежно від тривалості процесу продажу, а саме прийняття рішення щодо покупки, виділяють короткий та довгий продажі. Для простого або короткого продажу характерним є прийняття рішення про угоду в короткий термін за результатом разової взаємодії продавця і клієнта.

Довгий або складний продаж характеризується тривалим часом, протягом якого покупець приймає рішення про угоду, при цьому він контактує з сторонніми особами (фахівцями, іншими покупцями, знайомими, близькими людьми) щодо одержання необхідної інформації та підтвердження доцільності покупки, може витратити додаткові фінансові ресурси. Отже довгі продажі є тривалими у часі, затратні у фінансовому сенсі та трудомісткі процеси як для клієнта, так і для продавця.

Ланцюжок просування товару або послуги може включати дві або три ланки: 1) продавець – покупець; 2) продавець – посередник – покупець. Продажі як товарів, так і послуг можуть відбуватися відразу їх споживачам або через проміжні ланки просування. Відповідно виділяють B2B і B2C продажі. Виходячи з особливостей виробництва та надання послуг, для їхнього просування характерним є застосування B2C (від англ. business-to-consumer), т. б. продаж послуги кінцевому споживачу, якими переважно є приватні особи. Відсутність

посередників у продажу B2C здешевлює процес доведення товару/послуги до споживача, а за рахунок масовості покупців – дає можливість одержувати компанії більший прибуток. B2C продажі здійснюються із застосуванням специфічних маркетингових технологій, які ще називають рітейл або роздрібні технології.

Таким чином, головні особливості, притаманні B2C продажам, полягають у наступному: компанії взаємодіють з кінцевим споживачем товару/послуги; товар/послуга придбаваються безпосередньо для споживача, а рішення щодо покупки приймається ним самостійно; клієнт не виступає в якості експерта; придбаваючи товар/послугу, клієнт керується не лише своїми потребами, але й емоціями; цикл продажу є коротким; окремих покупець для компанії не важливий, головне масштаби продажів; обов'язковим є використання масових комунікацій; орієнтація продавців на масові рішення [199]. Зазначені особливості повинні враховуватися в організації B2C продажів, що передбачає застосування особливих прийомів і методів продажів.

Послуги можуть продаватися за допомогою різноманітних каналів, т. б. шляхів, якими рухаються товари або послуги до споживачів. З врахуванням каналів продажу послуг слід обов'язково відзначити такі види як персональний продаж та мобільний продаж.

Персональний (або особистий) продаж характерний саме для продажу послуг, виходячи з притаманних їм властивостей. Персональний продаж передбачає індивідуальне усне пред'явлення товару чи послуги під час бесіди з конкретним споживачем з метою здійснення купівлі-продажу товару. Такий продаж характеризується двостороннім потоком комунікації між покупцем і продавцем, що має на меті вплинути на рішення про купівлю [118]. Такий вид продажу послуг передбачає встановлення тісного контакту продавця з покупцем, формування особистих, довірчих відносин, налагодження співпраці на майбутнє, надає можливість продати інші види послуг. Тому працівники компанії повинні володіти особливими якостями щодо кваліфікованого представлення послуги, вміння працювати з людьми, вислуховувати їх, відповідати на заперечення,

аргументувати свої пропозиції. Загалом процес персонального продажу є досить складним і дорогим порівняно з іншими видами продажів і потребує високо кваліфікованих кадрів. Найчастіше персональні продажі застосовуються до досить великих клієнтів, яким компанія може запропонувати укладення угоди на пільгових умовах.

В сучасних умовах високого технічного розвитку засобів зв'язку та автоматизації багатьох технологічних процесів, зокрема і у сфері послуг, у широких масштабах застосовуються мобільні продажі, які передбачають новітні підходи до організації роботи компаній з клієнтами, активне застосування смартфонів, планшетів та інших мобільних пристроїв. Головними перевагами мобільних продажів послуг є:

- прискорення процесу одержання послуги за рахунок суттєвого скорочення тривалості операцій, необхідних для їх надання;
- можливість одержання послуги без відвідування компанії-виробника, т. б. дистанційне одержання послуги;
- самостійне виконання клієнтом окремих операцій та їх відслідковування;
- вивільнення часу роботи працівників компанії, скорочення кількості персоналу, а отже здешевлення послуг;
- обмеження паперового документообігу, економія на оплаті засобів зв'язку;
- підвищення рівня фінансової грамотності клієнтів.

Оmnіканальний продаж є новітнім видом продажу, який спрямований на повніше задоволення зростаючих потреб клієнтів та створення їм додаткових зручностей; він базується на об'єднанні різноманітних каналів продажів в єдину систему для того, щоб клієнту було зручно автоматично переключатися з одного виду купівлі та спілкування на інший (торгові точки, інтернет-магазини, веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, флеш-продажі тощо).

Перехресні продажі або крос-продажі, застосовуються як щодо товарів, так і послуг, що дає можливість комплексно та більш повно задовольнити потреби покупців. Перехресні продажі передбачають пропозицію клієнтам супутніх продуктів і послуг. В сучасній практиці поширення перехресних продажів певною

мірою зумовлено посиленням конкуренції, а також розвитком партнерських угод між різними торговими закладами, компаніями, установами. Збільшення масштабів крос-продажів є одним з найбільш складних і, одночасно, перспективних завдань для сучасного бізнесу.

Сучасний етап розвитку сфери послуг характеризується акцентуванням на інтересах і потребах клієнтів, поширенням клієнтоорієнтованих моделей обслуговування та продажу послуг.

У західній науковій літературі перші систематизовані дослідження клієнтоорієнтованих підходів в маркетингу з'являються у 1980-ті роки. В цей час в межах північноєвропейської школи маркетингу була сформована концепція маркетингу взаємодії (взаємовідносин). Проте науковці відзначають ще й більш ранні дослідження, зокрема американського маркетолога Дж. Бенсона, який у 1936 році сформулював своє бачення майбутнього маркетингу як, головним чином, спрямованого на врахування і передбачення потреб споживачів [91, с. 35].

Вагомий внесок у розвиток маркетингу та клієнтоорієнтованих підходів зробив Ф. Котлер, який неодноразово зазначав про необхідність орієнтації на потреби споживача та вигоди, яку він має від цього.

Розвиток клієнтоорієнтованих підходів одержав у зв'язку з формуванням маркетингу партнерських відносин як концепції, в основу якої покладено розуміння добрих партнерських відносин з клієнтами як головного активу компанії. Вагомий внесок в обґрунтування сутності маркетингу партнерських відносин належить канадському науковцю Яну Х. Гордону [24], який визначив зміст маркетингу партнерських відносин як безперервного процесу визначення та створення нових цінностей разом із індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання та розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії». Аналогічний підхід до визначення сутності маркетингу партнерських відносин застосовують і українські науковці [219].

Хоча клієнтоорієнтовані моделі бізнесу створюються разом із розвитком маркетингу партнерських відносин, все ж таки між ними є принципова відмінність, яка полягає в тому, що в клієнтоорієнтованій компанії роль клієнта

залишається незмінною, він залишається клієнтом, а не перетворюється на повноцінного партнера компанії.

На практиці реалізація клієнтоорієнтованого маркетингу здійснюється за допомогою такого інструменту як система взаємовідносин з клієнтами CRM-технології (Customer Relationship Management – управління взаєминами з клієнтами). Виникнення CRM пов'язують з виходом у 1993 р. книги Д. Пеперса та М. Роджерса «Майбутнє один на один», в якій було обґрунтована схема встановлення та підтримки відносин з покупцями, яка включала: індивідуалізацію покупців, диференціацію кожного покупця, взаємодію з покупцями та орієнтацію компанії на кожного покупця [цит. за: 90, с. 127].

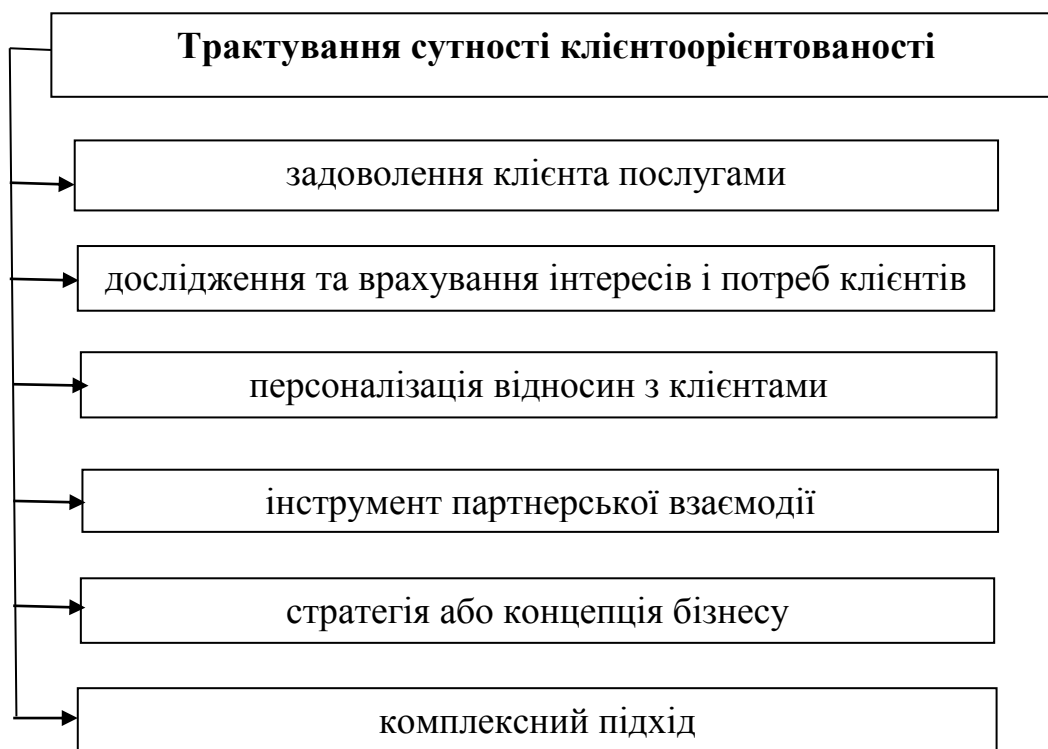
У сфері обґрунтування сутності та складових клієнтоорієнтованого маркетингу достатньо значним є доробок російських вчених. В зв'язку з цим доречно назвати таких дослідників, як В. Бусаркіна, Т. Зверькова, О. Корнеєва, Є. Неретіна, Г. Резнік, О. Семернікова, О. Солдатова, О. Тихомирова, Л. Чернікова, Г. Фаїзова, В. Шелепов.

Питання сутності клієнтоорієнтованих підходів в організації бізнесу, розглядаються багатьма українськими вченими, серед яких доречно зазначити Т. Вантух, Ю. Воржакову, М. Дибуну, А. Длігач, А. Кваско, С. Ковальчук, М. Лавренюк, В. Мартінович, О. Моргулець, Н. Рябоконт, О. Сохацьку, В. Ткачука і ін. Поява багатьох досліджень була спричинена загостренням конкуренції, поширенням клієнтоорієнтованих підходів у взаємовідносинах компаній з клієнтами у після кризові 2008-2009 рр.

Українська вчена С. Ковальчук узагальнила процес розвитку клієнтоорієнтованих підходів та виокремила наступні чотири етапи: 1) кінець 1980-х – початок 1990-х років, зародження клієнтоорієнтованого підходу; 2) кінець 1990-х – початок 2000-х років, сегментування споживачів та ідентифікування їх потреб; 3) кінець 2000-х – початок 2010-х років, підвищення інноваційної складової виробничого потенціалу підприємства за рахунок системного використання взаємин з клієнтами; 4) середина 2000-х – майбутнє,

розвиток клієнтоорієнтованого підходу на засадах «хмарних» технологій [91, с. 38].

Аналіз праць вчених пострадянського простору дає можливість узагальнити існуючі підходи до визначення сутності клієнтоорієнтованих моделей продажу банківських послуг (рис. 1.1, додаток Б).



**Рис. 1.1. Систематизація теоретичних підходів щодо трактування сутності клієнтоорієнтованості \***

\* Складено автором за джерелами, наведеними у додатку Б.

Окремі науковці характеризують сутність клієнтоорієнтованості в організації бізнесу, головним чином акцентуючи на її меті – задоволенні клієнтів послугами. Так, О. Тихомирова зазначає, що однією з переваг банків порівняно з іншими учасниками фінансового ринку є застосування ними клієнтоорієнтованого підходу в обслуговуванні клієнтів, заснованого на виявленні та моніторингу їхніх потреб. Сутність клієнтоорієнтованого підходу автор вбачає у націленості на встановлення стійких довготривалих відносин з клієнтами, що забезпечать банкам лояльність клієнтів, розуміння їх намірів та дозволять більш якісно задовольняти потреби клієнтів. Це зумовлює те, що банки повинні відходити від ролі продавців



послуг і ставати консультантами для своїх клієнтів (по структуризації бізнесу, відбору проектів, партнерів, організації фінансування тощо).

О. Семернікова клієнтоорієнтованим визначає банк, що пропонує своїм клієнтам продукти і сервіс, які повністю відповідають їх потребам, а, в ідеалі, передбачають їх. Т. Зверькова зазначає, що в клієнтоорієнтованість закладається задоволеність клієнта як міра, в якій кредитному закладу вдається відповідати його очікуванням. С. Моторіна акцентує увагу на необхідності проведення компаніями досліджень та врахуванні інтересів і потреб клієнтів.

Інші автори (Ю. Воржакова, О. Корнєєва), визначаючи зміст клієнтоорієнтованого підходу, наголошують на персоналізації відносин з клієнтами, врахуванні потреб різних категорій споживачів, концентрації уваги на кращих клієнтах цільового ринку. Такий підхід характеризується: орієнтацією на утримання клієнтів; індивідуальними комунікаціями з клієнтами; співпрацею, заснованою на відносинах, а не на продукті. Вчені вважають, що слід будувати індивідуальні відносини з кожним з клієнтів та добре знати їх потреби.

С. Ковальчук і В. Бусаркіна трактують клієнтоорієнтований підхід як інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.

Н. Рябоконт дає визначення клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії, що виражається у прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і латентних потреб та максимізацію прибутку на цій основі.

Р. Татаркулова трактує клієнтоорієнтованість як інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами і підкреслює її спрямованість на одержання стійкого прибутку у довгостроковому періоді та базування на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій.

Не заперечуючи правильності вище наведених характеристик клієнтоорієнтованості, ми все ж таки вважаємо, що більш комплексним та глибоким розумінням сутності цього поняття є трактування його як стратегії або концепції бізнесу. Саме таким чином визначають клієнтоорієнтований підхід більшість дослідників. При цьому вчені виокремлюють основні складові клієнтоорієнтованості як стратегії бізнесу (їх ще називають критеріями клієнтоорієнтованості):

- глибоке розуміння та пошук шляхів ефективного задоволення потреб клієнтів;
- пропозиція клієнтам лише тих продуктів, в яких вони відчують потребу;
- орієнтація на утримання клієнтів;
- індивідуальні комунікації з клієнтами та застосування персонального сервісу;
- підвищення якості обслуговування та урізноманітнення послуг;
- наявність зворотнього зв'язку з клієнтами;
- співробітництво засноване на відносинах, а не на продукті;
- виявлення найбільш перспективних груп клієнтів та розробку бізнес-процесів і програм, орієнтованих на підвищення їхньої лояльності;
- забезпечення лояльності ключових клієнтів шляхом формування унікальних стосунків із ними;
- управління клієнтським досвідом;
- зміна парадигми управління компанією у напрямку управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку і ін.;
- спрямування всіх бізнес-процесів на реалізацію інтересів клієнтів на всіх стадіях обслуговування і на всіх рівнях взаємовідносин з клієнтами;
- зміна корпоративної культури в напрямку більш повного задоволення потреб клієнтів;
- наявність клієнтоорієнтованого персоналу та професіоналізм співробітників;
- ефективна система мотивації працівників;

- перебудова організаційної структури компанії відповідно до вимог клієнтоорієнтованого маркетингу;
- розробка стратегії інформаційно-сервісного розвитку, спрямованої на взаємодію контрагентів;
- проведення на постійній основі маркетингових досліджень.

Клієнтоорієнтований підхід в сучасних умовах стає ключовим фактором розвитку кожної компанії [50, с. 842; 95, с. 42]. Це відповідає запропонованому Ф. Котлером визначення маркетинга – як мистецтва і науки вірно вибирати цільовий ринок, залучати, зберігати та нарощувати кількість споживачів шляхом створення у покупця впевненості в тому, що він представляє собою найвищу цінність для компанії [114].

Таким чином в контексті сучасних тенденцій розвитку банківського бізнесу клієнтоорієнтованість слід трактувати як концепцію продажу банківських послуг, що засновується на традиційних і новітніх технологіях та передбачає наявність безперервного індивідуалізованого зв'язку з клієнтами і формування у них позитивних емоцій від взаємодії, що, в кінцевому підсумку, сприятиме утриманню наявних і залученню нових клієнтів, а на цій основі – досягненню банком стійких конкурентних переваг.

Важливим є зауваження Г. Резнік, що клієнтоорієнтованість, як концепція бізнесу, реалізується на всіх рівнях менеджменту у всіх функціональних підрозділах, що орієнтовані на інноваційний (проактивний) розвиток з метою досягнення стабільної конкурентної переваги [161, с. 173].

Вітчизняні та зарубіжні практики-маркетологи, підкреслюючи роль клієнтоорієнтованих підходів, зазначають, що сьогодні вирішальним для успіху компанії на ринку є турбота про клієнта як «перманентний, безперервний процес, який передбачає отримання інформації, наявність зворотного зв'язку на кожному етапі співпраці з покупцями або торговими посередниками» [35, с. 48]. А клієнтоорієнтованість – це така робота компанії, яка ініціює позитивні емоції у наявних клієнтів, що призводить до повторних покупок та появи нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих [112].

Врахування потреб клієнтів та розширення клієнтської бази, запровадження та просування нових продуктів завжди вимагають додаткових затрат. Тому постає питання щодо доцільності цього, обґрунтованості витрачання додаткових ресурсів, адже банки – це, перш за все, прибуткові організації. Тому слушним є зауваження О. Дейнеки, що клієнтоорієнтованість повинна бути вигідною для всіх учасників процесу обслуговування – як для самої компанії, так і для її клієнтів [28, с. 76]. Ми згодні з думкою А. Кваско і М. Лавренюк, які вважають, що клієнтоорієнтовані підходи передбачають мобілізацію підприємством всіх ресурсів для виявлення, залучення і утримання найбільш прибуткових клієнтів [67, с. 74].

Розглядаючи клієнтоорієнтовані підходи до продажу та організації бізнесу, науковці і практики підкреслюють їх переваги та позитивні наслідки, це:

- збільшення вартості компанії за рахунок залучення, виявлення та утримання найбільш прибуткових клієнтів [95, с. 40];
- досягнення стійких конкурентних переваг та зростання прибутковості компанії [14, с. 21; 91, с. 41; 112; 161, с. 173; 167];
- отримання компанією нових конкурентних переваг внаслідок пропозиції унікальних стосунків із своїми клієнтами [28, с. 76; 167];
- збільшення продажів та клієнтської бази, урізноманітнення продуктів і послуг, залучення клієнтів до розробки нових продуктів [112; 167];
- встановлення взаємовигідних партнерських відносин з клієнтами [112; 167];
- підвищення керованості компанії, зростання продуктивності праці, позитивне налаштування співробітників, дотримання балансу інтересів компанії і клієнта [67, с. 77; 112; 167];
- зменшення кількості скарг та негативних відзивів, формування позитивного іміджу банку [112; 167].

Слід зазначити, що на практиці впровадження клієнтоорієнтованого підходу відбувається з врахуванням специфіки кожного бізнесу, особливостей послуг, що надаються клієнтам. Для формування в банку клієнтоорієнтованої моделі продажу

важливо з'ясувати сутність банківських послуг та провести їх систематизацію, визначити специфічні риси цих послуг, особливості процесу їх продажу.

## **1.2. Систематизація банківських послуг та особливості їх продажу.**

Як відомо, банки виступають одними з найважливіших інститутів ринкової економіки, оскільки вони створюють необхідні умови для безперервності процесу відтворення, тим самим забезпечують життєдіяльність усього суспільства. Основні операції, які виконують банки, це: депозитні, кредитні та розрахункові. Саме можливість виконання сукупності зазначених видів операцій (або послуг) і становить визначальну рису банків [5, с. 14, 17].

Відображенням основного призначення банків і характеристикою їх специфічної діяльності є здійснення ними трьох основних видів банківських операцій, які поділяють на: 1) активні, що передбачають розміщення наявних у банків фінансових ресурсів (видача кредитів, придбання цінних паперів); 2) пасивні, за допомогою яких банки формують фінансові ресурси (залучення вкладів, продаж цінних паперів для наступного їх використання як активних засобів); 3) комісійні або посередницькі операції (надання послуг, виконання доручень, посередницькі операції) [42, с. 91-92].

Депозитні операції банків представляють собою залучення грошових коштів клієнтів на вкладні рахунки, т. б. передбачають формування вкладів клієнтів. Депозитні операції мають надзвичайно важливе значення для банків, адже вони виступають основним джерелом формування банківських ресурсів.

Кредитні операції банків складають основну характеристику банку саме як кредитної установи. Такі операції передбачають передачу банком грошових коштів у тимчасове використання клієнтом за певну плату. Кредитні операції приносять банкам основну частину прибутку, разом з тим вони супроводжуються певними ризиками.

Розрахункові операції банків проводяться в процесі обслуговування ними господарської та фінансової діяльності своїх клієнтів в готівковій та безготівковій

формі, це, наприклад, оплата рахунків при купівлі-продажі товарів, робіт, послуг, фінансові зобов'язання тощо.

Розглянемо більш детально особливості банківських послуг. Питання специфіки банківських послуг та особливостей їх продажу досліджують багато вчених, які дали достатньо вичерпний перелік таких характеристик. Переважна більшість науковців, характеризуючи банківські послуги, як правило, підкреслюють:

- абстрактний характер послуг внаслідок того, що клієнт не може їх матеріально відчутти або побачити й оцінити, доки їх не одержить;

- мінливість якості послуг із-за залежності рівня їхнього надання від кваліфікації персоналу;

- не збереженість послуг, т. б. відбувається споживання послуг в момент їх надання;

- різноплановість форм розрахунків (гроші, безготівкові гроші, розрахунки);

- майнову забезпеченість послуг, яка реалізується через майнові договірні відносини;

- часову тривалість послуг, більшість з яких має довжину в часі і пов'язана зі встановленням тривалих стосунків клієнта з банком;

- можливість надання окремих видів банківських послуг парабанківськими установами, наприклад кредитними спілками [5, с. 111-112].

Окремі вчені звертають також і на інші характерні риси. Так, наприклад, Я.Кривич виділяє такі особливості продажу банківських послуг: абстрактність, невідчутність та складність сприйняття; невідділеність послуги від джерела; непостійність якості (неоднаковість) послуг; неможливість збереження банківських послуг; договірний характер банківського обслуговування; зв'язок банківського обслуговування з грошима; протяжність обслуговування у часі; складність до сприйняття, враховуючи низький рівень фінансової обізнаності населення; негативне ставлення клієнтів до банків (низький рівень довіри до банківської системи в цілому); надвисокий рівень конкуренції на фоні подібності банківських продуктів; вторинність задоволення потреб банківськими послугами

[196, с. 7]. На наш погляд, окремі з наведених характеристик є дискусійними та потребують додаткових пояснень, зокрема це стосується непостійності якості послуг та вторинності задоволення потреб банківськими послугами. Крім того, ми не схвалюємо акцентування автора на низькому рівні довіри до банків та фінансовій обізнаності населення.

Розглядаючи наукові підходи до визначення поняття банківські послуги, С.Колодізева виокремлює наступні їх основні характеристики: 1) платність; 2) задоволення потреб клієнтів; 3) залежність від інформаційно-технологічного забезпечення банку; 4) участь у формуванні руху грошових потоків; 5) необхідність розробки технологічного процесу; 6) фінансовий характер [93, с. 80]. Ми вважаємо, що у такому підході більшою мірою акцентовано на технічних характеристиках банківських послуг, а не на їх сутнісно-теоретичних особливостях, що заслуговує на увагу і має певне практичне значення з позиції організації діяльності банківських установ.

Разом з тим слід зазначити, що у визначених науковцями особливостях банківських послуг присутні характеристики, які притаманні, як послугам загалом, так і іншим видам фінансових послуг. Це стосується практично усіх вище зазначених характеристик, окрім власне тих, які пов'язані зі специфічними технологіями надання банківських послуг.

Виходячи з предмету нашого дослідження ми підтримуємо точку зору вчених, які вважають, що «банківська послуга – це кінцевий результат діяльності банку, спрямований на забезпечення потреб клієнтів та отримання прибутку банком. Фактично банківська послуга є формою вираження взаємин між клієнтом і банком, що представлена комплексом банківських операцій» [5, с. 526]. Залежно від такого підходу всі банківські послуги поділяють на основні (депозитні, кредитні, розрахункові) і додаткові (інформаційні, консультаційні, агентські, трастові, лізингові та ін.), які доповнюють основні банківські послуги, але є надзвичайно важливими і необхідними для клієнтів банку. Тому у нашому дослідженні ми будемо відносити до банківських усі види послуг банків, які вони надають своїм клієнтам. Такий підхід відповідає сформованому у західній науці

розширеному трактуванні сутності банківських послуг як будь-якого різновиду діяльності банку [48, с. 130].

На сучасному етапі розвитку банківського сектору можна виділити ще одну категорію послуг, що надаються банківськими установами, а саме “небанківські послуги”. На відміну від додаткових послуг, вони не доповнюють основні банківські послуги та продукти і традиційно надаються іншими спеціалізованими торгово-сервісними підприємствами. Серед них можна виділити наступні: придбання електронних квитків на основні види транспорту; поштові перекази та доставка товарів, що були придбані клієнтами в інтернет-магазинах, тощо; бронювання готелів, хостелів та придбання санаторно-курортних путівок та інші.

Виділення подібних послуг в окрему групу є цілком виправданим, що підтверджується зростаючою кількістю банків, які їх надають, а також залежністю між лояльністю клієнта та асортиментом банківських та небанківських і супутніх послуг, котрі може отримати клієнт через канали дистрибуції обраної фінансової установи.

Дослідження змісту та особливостей здійснення банківських послуг вимагає наукового обґрунтування їхньої систематизації. В економічній літературі відсутній єдиний підхід до класифікації банківських послуг. Розглянемо окремі точки зору. Так, науковці І. Спіцин і Я. Спіцин поділяють банківські послуги залежно від сегментації ринку за продуктовою ознакою на чотири групи: 1) кредитні послуги, 2) вкладні операції, 3) інвестиційні операції та 4) інші послуги (розрахунково-касове обслуговування, надання гарантій, валютні операції та послуги, пов’язані із зовнішньоекономічною діяльністю, послуги щодо інженерно-економічною експертизи, консультаційні, траст-операції, зберігання цінностей, лізинг, аудиторські послуги, розміщення реклами через мережу банку) [179, с. 201].

В. Ткачук класифікує банківські послуги за наступними ознаками:

- суб’єкт послуги (юридичні особи, фізичні особи, органи влади, фінансово-кредитні установи);



- необхідність попередньої мобілізації ресурсів (ресурсні та без ресурсні послуги);
- рівень і характер ціноутворення (платні і безплатні, процентні і комісійні послуги);
- технологія надання послуги (прості послуги і послуги, що потребують складної технологічної процедури);
- сфера економічної діяльності клієнта (послуги промисловим компаніям, торговим фірмам, аграрним підприємствам і т. д.) [190, с. 94].

При цьому науковець зазначає, що перелік класифікаційних ознак банківських послуг може бути продовжений, але за економічною природою і призначенням всі послуги можна поділити на: 1) послуги по забезпеченню готівкового і безготівкового грошового обороту клієнтів; 2) кредитні послуги; 3) інвестиційні послуги; 4) нетрадиційні послуги банків.

До нетрадиційних послуг автор відносить лізинг, факторинг, трастові, посередницькі, консультаційні та інформаційні послуги, торгівлю банківськими металами, послуги по зберіганню цінностей, фінансовий інжиніринг тощо. При цьому робить важливий акцент на тому, що надання нетрадиційних послуг зумовлено прагненням банків покращити обслуговування клієнтів, необхідністю забезпечити і розширити присутність банку на інших сегментах фінансового ринку, покращити діловий імідж банку, одержати додаткові джерела доходів [190, с. 95-96]. Виходячи з обгрунтованої в літературі сутності фінансового інжинірингу [177, с. 124], стосовно роздрібних клієнтів він може представлений як певний аналітичний процес, що охоплює проектування, розробку і, реалізацію фінансових стратегій управління особистими фінансами для заможних банківських клієнтів.

Підтримуючи дану точку зору, вважаємо за необхідне зазначити, що формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг потребує не лише вдосконалення механізму надання основних (традиційних) банківських послуг, але й додаткових (нетрадиційних) банківських послуг. Причому в

окремих випадках додаткові послуги, які надаються банками, можуть набувати особливого значення для певних груп клієнтів.

Оригінальний підхід застосовує Д. Завадська, яка здійснює класифікацію банківських послуг за такими ознаками: 1) об'єкт послуги; 2) суб'єкт послуги та 3) функціональний зміст послуги. Залежно від об'єкта, т.б. корисності для споживача послуги, науковець виокремлює фінансові інструменти (натурально-речовий зміст, валюту обігу, форму обігу) та інформацію (носії, вид та форми надання); залежно від суб'єкта або споживача послуги, виокремлює послуги фізичним особам, послуги юридичним особам та послуги банківським установам; залежно від функціонального змісту виокремлює традиційні послуги, інноваційні послуги та послуги залежно від впливу людського фактора [48, с. 138-146]. На наш погляд, така класифікація є більш глибокою за ступенем деталізації та більшою мірою враховує новітні банківські технології та продукти.

Разом з тим, в контексті клієнтоорієнтованого обслуговування доцільно послуги, що в даний час надають банківські установи, систематизувати таким чином: 1) основні банківські послуги, які виходять із сутності діяльності банків (депозитні, кредитні, розрахункові); 2) додаткові банківські послуги, які доповнюють основні послуги, і є необхідними для клієнтів банку (інформаційні та консультаційні послуги з питань банківського обслуговування); 3) небанківські послуги, які надаються з метою створення додаткових зручностей для клієнтів (лізинг, факторинг, трастові, посередницькі, агентські послуги, торгівля банківськими металами, послуги по зберіганню цінностей, фінансовий інжиніринг тощо).

Кредитні послуги систематизують за різними ознаками, зокрема достатньо вичерпною та науково обґрунтованою, на наш погляд, є наступна класифікація: за типами позичальників, за термінами, залежно від характеру забезпечення, за методами надання, за порядком погашення, за характером процентної ставки, за способами сплати процентів, за валютою кредиту, за кількістю кредиторів, за послугами, що мають кредитний характер [179, с. 381]. Зазначений перелік ознак класифікації доповнюють наступними: за сферою спрямування, за категоріями

якості, т. б. ступенем ризиковості [102, с. 12]. До банківських послуг, які носять кредитний характер, відносять банківські акцепти, авальний кредит, лізинг, факторинг, форфейтинг [42, с. 11, 31; 43, с. 184-185].

Депозитні послуги надають банки з метою залучення грошових ресурсів. Депозити або вклади – основне джерело банківських ресурсів. Окрім них джерелом фінансових ресурсів банків є позики, а також акціонерний капітал. Банківські депозити – це гроші або інші кошти в готівковій чи безготівковій формі, у національній або іноземній валюті, передані власником (фізичною або юридичною особою) або третьою особою за дорученням і за рахунок власника банку для зберігання на встановлених договором умовах, з обов'язковим поверненням вкладнику [203, с. 148].

Функція банківських установ щодо розрахунково-касового обслуговування своїх клієнтів має достатньо велике значення серед усієї сукупності банківських операцій. Такі операції передбачають надання банком клієнту на підставі укладеного між ними договору послуг, які пов'язані з переказом коштів з рахунка і на рахунок цього клієнта, видачею йому коштів у готівковій формі, а також здійснення інших операцій, передбачених договором, форму та зміст якого банк розробляє самостійно [5, с. 139]. Розрахункові операції здійснюються в готівковій та безготівковій формі. Якість та умови, за якими здійснюється розрахунково-касове обслуговування банківських клієнтів, значною мірою впливає на взаємовідносини банку з клієнтами, на формування лояльності клієнтів та кількісні показники клієнтської бази банку.

Розглядаючи сутність, особливості та класифікацію банківських послуг, доцільно звернутись до положень чинних нормативно-правових актів, що регламентують господарську діяльність і зокрема банківську сферу.

Базовим нормативним документом у банківській діяльності є Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7.12.2000 р. № 2121-III, який визначає види діяльності банку [51]. Зокрема встановлено, що банк має право надавати банківські та інші фінансові послуги (крім послуг у сфері страхування), а також здійснювати інші види діяльності, визначені в законі. Зазначено, що банк має

право здійснювати банківську діяльність шляхом надання банківських послуг, до яких належать:

1) залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;

2) відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах;

3) розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

У визначеному законом переліку банківських послуг, власне, відображено традиційний погляд на основне призначення банків як суб'єктів ринку, що надають депозитні, кредитні та розрахункові послуги. Разом з тим, законом встановлено, що банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) фінансові послуги, у тому числі шляхом укладення з юридичними особами (комерційними агентами) агентських договорів.

Також зазначено, що банк, крім надання фінансових послуг, має право здійснювати діяльність щодо: 1) інвестицій; 2) випуску власних цінних паперів; 3) випуску, розповсюдження та проведення лотерей; 4) зберігання цінностей або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа; 5) інкасації коштів та перевезення валютних цінностей; 6) ведення реєстрів власників іменних цінних паперів (крім власних акцій); 7) надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг [51].

Закон № 2121-III визначає банківський кредит як будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошей, будь-яка гарантія, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу, будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надано в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми, а також на зобов'язання на сплату процентів та інших зборів з такої суми [51].

Поняття вкладу (депозиту) трактується в законі як кошти в готівковій або у безготівковій формі, у валюті України або в іноземній валюті, які розміщені

клієнтами на їх іменних рахунках у банку на договірних засадах на визначений строк зберігання або без зазначення такого строку і підлягають виплаті вкладнику відповідно до законодавства України та умов договору [51].

В законі дано тлумачення розрахункових банківських операцій як руху грошей на банківських рахунках, що здійснюється згідно з розпорядженнями клієнтів або в результаті дій, які в рамках закону призвели до зміни права власності на активи. Визначено основи механізму розрахункових банківських операцій та платіжні інструменти, які можуть при цьому застосовуватися.

В Господарському кодексі України від 16.01.2003 р. банківську діяльність віднесено до фінансового посередництва, яке здійснюється банками у формі банківських операцій, основними видами яких є депозитні, розрахункові, кредитні, факторингові та лізингові операції [25]. У Кодексі банківські кредити систематизовано за: строками користування (короткострокові – до 1 року, середньострокові – до 3 років, довгострокові – понад 3 роки); способом забезпечення; ступенем ризику; методами надання; строками погашення; іншими умовами надання, користування або погашення [25].

Господарський кодекс визначає депозитні операції банків як залучення коштів у вклади та розміщення ощадних (депозитних) сертифікатів. Вказано, що депозити утворюються за рахунок коштів у готівковій або у безготівковій формі, у гривнях або в іноземній валюті, що розміщені юридичними особами чи громадянами (клієнтами) на їх рахунках у банку на договірних засадах на певний строк зберігання або без зазначення такого строку і підлягають виплаті вкладнику відповідно до законодавства та умов договору.

Цивільним кодексом України від 6.01.2003 р. визначено види банківських вкладів та умови, на яких укладаються договори щодо банківських вкладів [207].

Законом України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» від 5.04.2001 р. № 2346-III визначено загальні засади функціонування платіжних систем і систем розрахунків, зміст та загальний порядок проведення переказу коштів, встановлено відповідальність суб'єктів переказу, а також визначено загальний порядок здійснення нагляду (оверсайта) за платіжними системами [53].

Для науково обґрунтованої та ефективної організації діяльності банків важливим стало визначення в зазначеному законі низки вихідних понять, що стосуються банківської діяльності і, зокрема, технологій та інструментів надання банківських послуг, наприклад, таких як: еквайринг, електронні гроші, електронні платіжні засоби, мобільний платіжний інструмент, переказ коштів, платіжна картка, платіжний інструмент, процесинг та багато інших.

Крім того в законі № 2346-III дано тлумачення розрахунково-касового обслуговування як послуг, що надаються банком клієнту на підставі відповідного договору, укладеного між ними, які пов'язані із переказом коштів з рахунка (на рахунок) цього клієнта, видачею йому коштів у готівковій формі, а також здійсненням інших операцій, передбачених договорами.

Здійснення банківських операцій і продаж банківських послуг має певний алгоритм і охоплює комплекс дій з боку персоналу банку. Для забезпечення результативності банківських продажів і одержання високих прибутків важливо правильно організувати процес продажу, застосовувати усі придатні для цього канали просування послуг і новітні банківські технології, вдосконалювати маркетингові служби, підвищувати рівень кваліфікації працівників банку.

Процес продажу послуг складається з певних послідовних дій, т. б. етапів, які продавець послуги (або торговий агент) здійснює під час продажу тієї або іншої послуги. Фахівці виокремлюють від 4 до 15 етапів продажу, проте частіше їх об'єднують у:

- 4 етапи (встановлення контакту і виявлення потреб, аргументація та показ товару, відповідь на заперечення, здійснення продажу) [181];

- 5 етапів (встановлення контакту, виявлення потреб, презентація продукту, робота із запереченнями, завершення угоди) [211];

- 6 етапів (пошук і оцінювання покупців; підготовка до контакту; контакт, презентація і демонстрація; усунення розбіжностей; укладання операції; супровід операції) [153];

- 7 етапів (пошук клієнтів, встановлення контакту з клієнтом, виявлення потреб клієнта, презентація банківської послуги, робота із запереченнями, закриття продажу – угода, формування лояльності клієнта) [196, с. 6].

На наш погляд, у продажу банківських послуг доцільно виокремлювати шість етапів, що дає змогу повніше представити зміст процесу, а також чітко відмежувати кожен етап, на яких ставляться різні завдання та застосовуються відповідні методи та інструменти (табл. 1.2).

Спочатку відбувається пошук клієнтів та виявлення можливих для продажу банківських послуг, відсіювання безперспективних клієнтів, а також оцінювання можливостей потенційних клієнтів. Пошук клієнтів проходить за допомогою різноманітних каналів доступу – сформованої клієнтської бази, через особисті контакти, за допомогою Інтернет-ресурсів тощо. При цьому для залучення нових клієнтів інтерес становить сама різноманітна інформація, яку можна використати, це – банкрутство інших банків, реєстрація нових суб'єктів господарювання та суб'єктів підприємницької діяльності, проведення заходів у соціальній і економічній сфері, реклама послуг інших фінансових установ, створення нових банківських продуктів тощо.

Відповідальним етапом продажу банківських послуг є встановлення безпосереднього контакту з потенційним клієнтом та виявлення його потреб. Без перебільшення можна сказати, що це – вирішальний етап процесу продажу, на якому велике значення мають особисті якості банківських працівників та вміння працювати з людьми. Важливо налагодити контакт з клієнтом, проявити інтерес та зацікавити його. В процесі контактування з клієнтом відбувається виявлення його потреб та запитів. Працівник банку ставить запитання клієнту для того, щоб зрозуміти його потреби та побажання, демонструє інтерес до проблем клієнта. Все це необхідно для пропонування таких банківських продуктів та послуг, які б найбільшою мірою сприяли вирішенню проблем клієнта. Враховуючи особливості продажу послуг порівняно з продажем продукту, банківському працівнику слід, перш за все, акцентувати на одержуваній клієнтом вигоді, а не на корисності послуги.

## Етапи та особливості процесу продажу банківських послуг\*

№	Етап	Особливості
1.	Пошук клієнтів	Проводиться за допомогою сформованих баз даних та сегментації клієнтської бази. Ведеться робота з партнерами, контрагентами з приводу залучення на обслуговування клієнтів. Використовуються різноманітні засоби комунікативної політики банку, зокрема інтернет, соціальні мережі; рекламуються банківські послуги; проводяться піар-акції, виступи та тематичні програми в ЗМІ; надсилаються смс-повідомлення.
2.	Встановлення контакту з клієнтом та виявлення його потреб	Для контактування та правильного виявлення потреб клієнта важливе значення мають комунікаційні здібності працівників, вміння вести перемовини та переконувати, володіння технікою персональних продажів. Необхідне також досконале знання сфери діяльності потенційного клієнта для формування стратегії продаж.
3.	Презентація банківської послуги	Для якісного презентування банківської послуги необхідна висока фахова кваліфікація працівників, глибоке розуміння специфіки продуктів і послуг, вміння подати інформацію у доступній та зрозумілій формі.
4.	Робота із запереченнями клієнта	У процесі проходження цього етапу проводиться консультування клієнта щодо банківського продукту з акцентуванням на його перевагах та можливостях у контексті поточних і майбутніх потреб клієнта та озвучених заперечень.
5.	Укладання угоди про послугу	Необхідне не лише дотримання законодавчих та юридичних норм, а й надання клієнту максимально зручного сервісу та спрощення самої процедури оформлення угоди, що може бути однією із конкурентних переваг банку.
6.	Формування лояльності клієнта	Важливо забезпечити високу якість обслуговування, омніканальність, фінансову інклюзію, залучати клієнта до нових послуг, стимулювати постійних клієнтів. Вирішальне значення має імідж банку та корпоративна культура, встановлення постійного зворотнього зв'язку з клієнтом, зокрема за допомогою опитування, анкетування, телефонних дзвінків тощо.

\* Розроблено автором.



Наступним етапом продажу є презентація банківської послуги, на якому необхідно повною мірою представити зміст, особливості та позитивні характеристики пропонованої послуги, тим самим спонукати клієнта до укладення угоди. Важливо не лише показати позитивні риси конкретної банківської послуги, а й аргументувати її відповідність актуальним потребам клієнта.

Після представлення банківської послуги може проходити робота над запереченнями клієнта, як один з обов'язкових етапів процесу продажу. Справа в тому, що практично жодна банківська послуга не може бути продана без додаткового роз'яснення клієнту щодо її змісту, аргументації позитивних характеристик, доведення її корисності для клієнта. Для банківського працівника важливо уважно вислухати заперечення клієнта та дати на них чітку відповідь. Все це робиться для утримання клієнта та збереження його лояльності.

Завершенням продажу однієї конкретної банківської послуги є укладення угоди про послугу, що стає підтвердженням досягнення домовленості між банком та клієнтом на основі визначених умов. Для цього етапу особливе значення має закріплення у клієнта позитивних вражень про банк, його послуги та продукти, якість обслуговування. Знову ж таки закріплення позитивних вражень клієнтів має виняткове стратегічне значення для утримання наявних та залучення нових клієнтів.

Проте якщо вести мову про продажі як безперервний процес функціонування банку, то слід зазначити, що укладенням угоди між банком та клієнтом не закінчується процес продажу банківської послуги, адже від ставлення клієнта до банку, попереднього позитивного досвіду співпраці з ним залежить подальший розвиток банківської установи. При цьому для працівників банку важливим є розуміння необхідності вибудовування не лише поточних, а й перспективних відносин банк-клієнт, а також того, що основу клієнтської бази становлять постійні клієнти. Слід зазначити, що в сучасних умовах достатньо серйозної конкуренції на ринку банківських послуг значення завершального етапу продажу – формування лояльності клієнта суттєво зростає.

Організація особистих продажів банківських послуг дещо відрізняється від інших видів продажу і тому виокремлюють такі їх етапи: 1) збір інформації про клієнта; 2) розстановка пріоритетів по клієнтам; 3) домовленість про зустріч; 4) бесіда з потенційним клієнтом; 5) презентації; 6) оцінка результатів; 7) подальші дії [7]. Особисті продажі передбачають використання індивідуальних каналів спілкування з клієнтами.

Продаж різних видів послуг має свою специфіку. Техніка продажу банківських послуг має певні особливості і, перш за все, передбачає вміння банківського працівника розмовляти з клієнтом, особливо при персональних продажах. Успіх перемовин безпосередньо залежить від того, наскільки глибоко та детально працівник знає банківські продукти, їх переваги та недоліки, що дає можливість донести цю інформацію до клієнта для прийняття ним зваженого рішення. При цьому важливо знати – мету і завдання, що ставить собі клієнт, укладаючи угоду про надання банківської послуги. Справа в тому, що для задоволення різних цілей роздрібних клієнтів можуть бути запропоновані різні спектри банківських послуг. Так, банківські клієнти можуть переслідувати наступні цілі: одержання та примноження доходу, збереження заощаджень, зберігання коштів та цінностей, покращення зручності використання банківських продуктів, управління власними коштами, безпека та надійність [154].

Продаж банківських послуг може здійснюватися за допомогою різних каналів або систем надання послуг, що, за визначенням О. Мельниченка включають середовище, в якому надаються послуги та самі послуги [121, с. 38]. І. Лютий та О. Солодка застосовують такий же підхід до визначення цього поняття, проте не включають до каналів продажу самі послуги: «сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта» [110, с. 363].

Як правило, канали продажу банківських послуг поділяють на прямі (фізичні) та віртуальні [196, с. 141]; за іншим підходом – на власні та невластні канали продажу [110, с. 363].

До власних каналів відносять стаціонарні, мобільні та дистанційні канали обслуговування клієнтів. При чому стаціонарні і мобільні канали передбачають необхідність контакту клієнта з банком і його персональної ідентифікації. Відмінність полягає у тому, що в першому випадку клієнт сам звертається в офіс банку, а в другому – банк пропонує продукти і послуги за місцем перебування клієнта (місцем проживання, місцем діяльності) [110, с. 363]. Слід зазначити, що навіть застосування дистанційного обслуговування потребує особистого контакту клієнта з банком на початковому етапі, коли встановлюються умови обслуговування, подальший процес обслуговування проходить за допомогою систем обробки та передавання інформації.

Окремі вчені, говорячи про канали просування банківських послуг, виокремлюють наступні поняття: «канал продажу (або канал доставки) банку», «канал зв'язку», «пристрій зв'язку» і «зона дії». Всі зазначені поняття розкривають зміст такої важливої групи інструментів маркетингу як інструменти доставки [115, с. 172].

Виходячи з об'єктивних особливостей послуг, їх продаж здійснюється переважно прямими каналами, т. б. за допомогою безпосереднього контакту з клієнтом; непрямі канали застосовуються обмежено. При цьому за ознаками контакту з клієнтом прямі канали поділяються на: 1) безпосередні, т. б. прямий контакт з клієнтом через використання безпосереднього зв'язку; 2) віддалені, т. б. контакт із клієнтом із використанням технічного каналу зв'язку.

При застосуванні віддалених каналів зв'язку банк для обміну інформацією з клієнтом користується пристроями зв'язку (терміналами зв'язку). В сучасних умовах вдосконалення інформаційних технологій канали зв'язку перетворилися у повноцінні канали продажу. Крім того, слід зазначити, що зміни в технології призводять до відмови у використанні закритих каналів зв'язку [115, с. 172].

Деталізація поділу усіх каналів продажу банківських послуг на прямі та непрямі передбачає виокремлення серед них:

1) прямих традиційних – банк (головна контора), філія (філіал) банку, відділення (універсальні і спеціалізовані), представництва, власні обмінні пункти,

віддалене робоче місце, банкомати, дочірні банки, закордонні дочірні банки, філії і представництва;

2) прямих нетрадиційних – пересувні відділення, автоматизовані відділення, центри самообслуговування, розумні термінали, телефонний банкінг, платіжні термінали, телемаркетинг, мобільний банкінг, інтернет-банкінг, системи клієнт-банк;

3) непрямі – партнери по участі у платіжних системах, агентські точки продажу, агенти-посередники на грошовому ринку, посередники на ринку цінних паперів, пункти обміну валют, фінансові супермакети, інші посередники на умовах аутсорсингу [115, с. 174-175; 196, с. 141].

Найбільше розповсюджені серед прямих каналів продажу, звичайно, головні офіси банку, а також філії, універсальні і спеціалізовані банківські відділення. Доцільно підкреслити, що для значного сегмента клієнтської бази банку (головним чином людей старшого віку, а також VIP-клієнтів) наявність таких традиційних каналів продажу послуг є обов'язковою. Тому саме на такі структури покладається значна частина роботи банківських працівників щодо обслуговування клієнтів, особливо в умовах формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг. За останні роки кількість відділень та філій банків значно скоротилася внаслідок зменшення більш ніж у 2 рази загальної кількості банків, та підвищення рівня капіталізації банківської системи України.

Залежно від переліку послуг, що надаються клієнтам, розрізняють універсальні та спеціалізовані банківські відділення. Універсальні відділення – це типові традиційні канали продажу банківських послуг, які історично виникли першими; їх переваги полягають у тому, що вони надають увесь спектр банківських послуг. Клієнт у такому відділенні може задовольнити всі свої потреби щодо банківського обслуговування. Разом з тим утримання цих відділень є доволі затратним тому універсальні відділення в даний час трансформуються у фінансові супермакети, т. б. такі кредитні установи, в яких надається повний комплекс банківських, страхових, інвестиційних, лізингових, посередницьких, інформаційних та інших послуг. Звичайно, що організація діяльності за

концепцією фінансового супермаркету вимагає ще більших витрат, особливо на утримання висококваліфікованого персоналу. Проте дає змогу клієнтам проводити різноманітні операції на одній платформі, тим самим зменшувати кінцеву сумарну вартість всіх фінансових продуктів, а також час, витрачений на отримання комплексу фінансових послуг. З позицій формування клієнтоорієнтованої моделі банківського обслуговування створення таких відділень є перспективним.

Спеціалізовані відділення (за набором послуг або за складом клієнтської бази) є достатньо поширеним традиційним каналом продажу банківських послуг, адже вони мають свої переваги, які полягають у наступному: значно скорочуються затрати на обслуговування клієнтів внаслідок вузької спеціалізації банківських працівників; підвищується якість обслуговування клієнтів; для банків з'являється можливість вибору найбільш прибуткових видів послуг.

Віддалені робочі місця працівників банку створюються в торгових точках, органах соціального захисту, т. б. там, де висока ймовірність запиту на надання певного виду банківських послуг. Якщо це стосується торгових закладів, то в них працівники банку можуть пропонувати послуги щодо споживчого кредитування; в органах соціального захисту та соціального забезпечення – карткові продукти для одержання соціальних виплат. Створення таких віддалених робочих місць, хоча і потребує додаткових затрат, проте здатне приносити додаткові доходи банку, а також збільшувати зручності для клієнтів банку, залучати додаткових клієнтів.

Банкомати є достатньо поширеними прямими традиційними каналами продажу банківських послуг, це – автоматичні касові апарати, т. б. електронні програмно-технічні комплекси з вмонтованою спеціалізованою ЕОМ, призначені для здійснення автоматизованих операцій видачі наявних грошових коштів, зокрема з використанням платіжних карток, передачі розпоряджень банку про перерахування грошових коштів з банківського рахунку клієнта та виконання інших операцій: оплати товарів, послуг; для автоматизованого складання документів, що підтверджують відповідні операції (видача паперових касових

чеків). Інколи банкомати можуть також мати функцію прийому грошових коштів, в такому випадку вони називаються депозитними банкоматами [6].

До прямих нетрадиційних каналів продажу банківських послуг належать:

- пересувні відділення (з невеликою кількістю персоналу, які допомагають клієнтам при роботі з автоматизованими технічними засобами, надають консультації та інформаційні послуги), які мають обмежену сферу застосування;

- автоматизовані відділення (на спеціальних обладнаних відповідною технікою та системами зв'язку автомобілях), які можуть обслуговувати роздрібних і корпоративних клієнтів), розташовані на території звичайних відділень, працюють у цілодобовому режимі;

- центри самообслуговування (міні-відділення з банківськими терміналами самообслуговування, де клієнти-власники платіжних карток можуть самостійно здійснювати банківські операції, без допомоги працівників відділення). Переваги центрів – швидкість, безпечність, зручність, надійність;

- розумні термінали, які надають розширений комплекс послуг на основі традиційного банкомату або спеціалізованого автомату;

- телефонний банкінг, який передбачає здійснення послуг по телефонним дорученням;

- платіжні термінали, за допомогою яких клієнти розраховуються платіжними картками; можуть встановлюватися за межами банків;

- телемаркетинг, який передбачає використання банком автоматизованої системи управління послугами телефоном;

- мобільний банкінг, який передбачає надання банківських послуг за допомогою мобільного телефону, смартфона, комунікатору тощо; різновидами його є GSM-банкінг і SMS-банкінг;

- інтернет-банкінг передбачає надання широкого спектру банківських послуг (мультимедійних, персоніфікованих, інтерактивних) через мережу Інтернет; динамічно розвивається та користується широким попитом;

- система клієнт-банк побудована на використанні інформаційних технологій, які забезпечують корпоративним клієнтам можливість дистанційного отримання фінансової інформації та управління банківськими рахунками.

До непрямих каналів продажу банківських послуг належать:

- партнери по участі у платіжних системах, які виступають посередниками в сфері розрахунків і кредитів за пластиковими картками (емітенти карток, торгівельні мережі, банк-еквайр, система терміналів та банкоматів інших банків);

- агенти-посередники на грошовому ринку, які залучають кошти на депозити або виступають посередниками у кредитуванні, працюють за агентськими угодами;

- посередники на ринку цінних паперів, т.б. андеррайтери, брокери, що здійснюють торгівлю цінними паперами банку;

- пункти обміну валют, які не належать банкам, а працюють з ними за агентськими угодами;

- інші посередники на умовах аутсорсингу, які здійснюють небанківські операції від імені банку (бухгалтерський аутсорсинг, консультаційний аутсорсинг, ІТ-аутсорсинг тощо).

Загалом за допомогою як традиційних, так і нетрадиційних каналів відбувається, окрім продажу послуг, ще й реалізація комунікативної політики банку, забезпечується зворотній зв'язок з клієнтами, надаються можливості щодо самостійного управління власними коштами і одержання небанківських послуг, відбувається поглиблення подальшої взаємодії з клієнтом.

Разом з тим, розвиток новітніх технологій банківського обслуговування зумовлює певні зрушення у структурі каналів продажу. Ми поділяємо точку зору фахівців, які вважають, що в сучасних умовах одним з першочергових завдань вітчизняних роздрібних банків є перехід від традиційного обслуговування клієнтів через мережу філій та відділень до застосування сучасних високотехнологічних альтернативних каналів, які можна поділити на три групи залежно від характеру взаємодії між банком і клієнтом:

1) альтернативні канали продажу і надання банківських послуг, які не потребують контакту між клієнтами і працівниками банку, проте необхідна фізична присутність клієнта (банкомати, термінали та центри самообслуговування);

2) альтернативні канали продажу банківських послуг, які потребують безпосереднього контакту клієнта із представниками банку, проте завдяки застосуванню технічних засобів він суттєво спрощується та вдосконалюється (кол-центри, відеобанкінг);

3) альтернативні канали продажу і надання банківських послуг, які не потребують безпосереднього контакту клієнта із працівниками банку, при цьому якість і швидкість банківського обслуговування суттєво зростає завдяки застосуванню сучасних засобів комунікацій і зв'язку (клієнт-банк, інтернет-банкінг, мобільний банкінг) [147, с. 29].

Вибір каналів продажу, їх диверсифікація, застосування таких, які більш повно задовольняють усі потреби споживачів щодо банківського обслуговування є одним з вихідних підходів у формуванні клієнтоорієнтованої моделі у банку.

## **Висновки до розділу 1.**

Проведене дослідження теоретичних засад продажу банківських послуг дозволило зробити такі висновки:

1. Продаж є базовим бізнес-поняттям, що описує практично будь-яку комерційну діяльність. У широкому розумінні продаж слід розглядати як організацію процесу реалізації товару. Продаж послуг має достатньо суттєві відмінності порівняно з продажем товарів, що спричинено змістовними характеристиками послуг. В процесі продажу послуг продаються стандарти їх надання, а також певна репутація або імідж компанії, що їх надає.

2. Банківські послуги мають характерні особливості, які відрізняють їх від інших видів послуг. Банківські послуги слід розглядати як кінцевий результат діяльності банку, що спрямований на забезпечення потреб клієнтів та отримання



прибутку банком. Таким чином банківська послуга є формою вираження взаємин між клієнтом і банком, що на практиці реалізується у комплексі банківських операцій.

3. В науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації банківських послуг, їх систематизація проводиться залежно від конкретно поставлених завдань. В контексті формування клієнтоорієнтованого обслуговування доцільно послуги банківських установ поділяти на: 1) основні банківські послуги, які виходять із сутності діяльності банків; 2) додаткові банківські послуги, які доповнюють основні послуги, і є необхідними для клієнтів банку; 3) небанківські послуги, які надаються з метою створення додаткових зручностей для клієнтів.

4. Техніка продажу банківських послуг має певні особливості і, перш за все, передбачає вміння банківського працівника розмовляти з клієнтом, особливо важливо це при персональних продажах. Процес продажу послуг складається з певних послідовних дій, т. б. етапів, які продавець послуги здійснює під час продажу тієї або іншої послуги. В продажу банківських послуг доцільно виокремлювати такі етапи: пошук клієнтів, встановлення контакту та виявлення потреб клієнта, презентація банківської послуги, робота із запереченнями, укладання угоди, формування лояльності клієнта.

5. Продаж банківських послуг може здійснюватися за допомогою різних каналів надання послуг, які поділяють на прямі та віртуальні; на власні та невластні. В умовах динамічного розвитку банківських технологій відбувається перехід від традиційного обслуговування клієнтів через мережу філій та відділень до застосування сучасних високотехнологічних альтернативних каналів, комплексне застосування клієнтами всіх можливих каналів для одержання послуг.

Основні результати розділу 1 опубліковано у працях: [70; 82; 83; 84; додаток М].

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Світові тенденції клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг

Істотне обмеження можливостей та передумов до зростання показників діяльності банківських установ та посилення внутрішньогалузевої і міжгалузевої конкуренції вимагають від банків перегляду стратегії розвитку. На ринку з'являється дедалі більше небанківських фінансових компаній, що прямо чи опосередковано впливають на показники діяльності банків у всьому світі. Колишня виключна прерогатива банків та міжнародних платіжних систем на надання ряду типових послуг (переказ коштів, здійснення покупок, кредитування та ведення рахунків) поступово втрачає виключно банківський характер. Сьогодні багато компаній фінансового сектору стають засновниками нових фінансових трендів та істотно змінюють поведінку клієнтів, в тому числі банківських установ. Фінансові стартапи і компанії, фокусуючись на наданні виключно банківських послуг, поступово та впевнено стають основними конкурентами банків в багатьох сегментах роздрібного банківського сектора.

Розглядаючи сучасні зміни в банківській сфері, особливо на прикладі лідерів європейського ринку, перш за все, варто відзначити глобальну тенденцію «цифровізації» банківського обслуговування. Цей напрямок розвитку тісно корелює з екологічним рухом (відмова від паперового документообороту), невідпинним зростанням кількості користувачів мобільного зв'язку та розвитком інформаційних технологій загалом. Однак якщо перехід до цифрових каналів обслуговування вже важко назвати сучасною тенденцією, то головна увага зміщується на шляхи подальшого розвитку цього тренду. Так, починаючи з 2015 року ряд банків почали активні та глибокі дослідження шляхів вдосконалення обслуговування клієнтів та можливостей усунення максимальної кількості перешкод на шляху взаємодії клієнта та банку через цифрові канали обслуговування. В даному контексті перед перешкодами розуміються точки

взаємодії із клієнтами або інші етапи, котрі істотно не впливають на сам процес користування та придбання банківських послуг, однак можуть бути скорочені для пришвидшення процесу обслуговування і створення 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 подальшого розвитку в контексті передового досвіду цифрових каналів дистрибуції. За думкою деяких практиків банківського бізнесу акцент має бути зміщений саме на поглиблення та вдосконалення досвіду, а не просто скорочення витрат.

В реаліях вітчизняного банківського бізнесу це виражається в наступному. Переважна більшість банківських установ вважає за достатній рівень «інформатизації» обслуговування відкриття офіційних сторінок в соціальних мережах, а як максимум – створення примітивних чат-ботів для надання мінімального рівня послуг інформаційного характеру. Незважаючи на достатньо високий рівень інтернет-інфраструктури та рівень конкуренції серед фінансових стартапів, такі банки як ПриватБанк та Монобанк все ще стоять окремо від інших представників ринку, завдаючи вектор подальшого розвитку завдяки своїм розробкам, в тому числі в напрямках мобільного і дистанційного банкінгу.

В Європі багато банківських установ починають активно взаємодіяти з клієнтами засобами та можливостями тих каналів, які переважно обирають самі клієнти. Саме ця тенденція відмічена, як один з перспективних трендів на найближчі декілька років [235]. Омніканальність та взаємодія із клієнтом на протязі всього клієнтського шляху також являють собою важливу складову того, що можна назвати правильним і дієвим способом покращення банківського обслуговування. Запорукою для успішного втілення даних напрямків є вміння банків накопичувати, обробляти та аналізувати велику кількість інформації. Саме інформація дає змогу зробити точні висновки щодо як потенційної клієнтської бази, так і бажань, потреб і можливостей клієнтів, а отже, запропонувати їм саме те, в пошуку чого вони знаходяться та, навіть, упереджено формувати попит на послуги та продукти в майбутньому.

Цілком футуристичні з погляду сучасного банківського бізнесу в Україні, але вже чітко намічені в західному банківському секторі тенденції описує Браєн Соліс, аналітик компанії Altimeter Group. За його твердженнями, «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 в даний момент. Це буде щось на кшталт Instagram та Tinder, а не той формат обслуговування, котрий пропонується багатьма глобальними та регіональними банками сьогодні. Саме дизайн, як це не дивно, стає одним з найважливіших чинників розвитку клієнтського досвіду та запорукою якісного обслуговування клієнтів» [235].

Отже саме поведінковий фактор та розуміння людського фактору дає змогу банкам сконцентруватись на вивченні і вдосконаленні клієнтського шляху і цифрові технології тут відіграють, з одного боку, другорядну роль, але в практичному аспекті саме інформаційні технології надають можливості обробити цю інформацію і на її основі створити персоналізовану пропозицію клієнту.

Наступним напрямком, який вже набув поширення серед великих гравців ринку банківських послуг, є використання штучного інтелекту та поглибленої аналітики даних про взаємодію із клієнтом. Штучний інтелект та глибока аналітика даних є фундаментальною основою не тільки для покращення сервісу та якості надаваних послуг. Вони дозволяють істотно скоротити витрати, ризики та час, який витрачається на пошук оптимальних маркетингових моделей. Використання глибинної аналітики неможливе без накопичення достатньої кількості даних. Саме тому дана тенденція тісно пов'язана із «цифровізацією» клієнтського шляху і тим прогресом, який намітився в розвитку цифрових каналів дистрибуції. Цілком очевидно, що використання цифрових каналів продажів дає можливість швидко і зручно накопичувати дані про клієнтський шлях, які в подальшому будуть використані для аналітики.

Розглядаючи перспективи впровадження штучного інтелекту та аналітики даних про клієнтську поведінку варто відзначити наступні перспективи в контексті збільшення продаж: а) виявлення потреб клієнтів завдяки аналізу їх

поведінки, в тому числі використовуючи небанківські та суміжні послуги, що надаються в рамках єдиної банківської екосистеми; б) автоматизація отримання даних про клієнта, його витрати та дії, що в подальшому дасть змогу запропонувати йому персональний підхід та продукти і послуги; в) зниження ризиків через миттєвий аналіз даних про користувачів послуг.

Сьогодні переважна більшість банків, особливо в Україні, вважають відкриття своїх технологій, в тому числі API стороннім компаніям та партнерам певною загрозою для власної безпеки. Однак варто відзначити стрімкий ріст кількості небанківських фінансових компаній та стартапів, котрі вже заявили про себе новітніми підходами та технологіями і створюють суттєву конкуренцію традиційним банківським установам. В довгостроковій перспективі деякі експерти схильні вбачати поступове зниження кількості традиційних банків в результаті чого на ринку будуть діяти в основному великі інвестиційні банки та глобальні фінансові банківські структури, які мають ринковий вплив і капітал для підтримки своєї структури. За думкою експертів банківського бізнесу, саме банки та фінансові стартапи можуть досягти ефекту синергії при двосторонній співпраці і відкритості один для одного [244]. Перші кроки подібної співпраці можна спостерігати в Україні, це – співпраця платіжних сервісів та банків, впровадження сервісів цифрового електронного підпису та надавачів послуг, що потребують ідентифікації за його допомогою, тощо.

Ще одна досить важлива тенденція, яка на даний час має в більшій мірі теоретичне підґрунтя, однак демонструє високий потенціал до втілення в банківське роздрібне обслуговування в майбутньому. Досить поширеними сьогодні є так звані цифрові голосові асистенти: Google Assistant, Amazon Alexa та інші. Деякі глобальні інтернет-компанії втілюють подібні інструменти в окремі програмно-апаратні рішення, що використовуються в домашніх умовах. Голосові команди, за допомогою яких такі помічники управляються користувачем, можуть використовуватись і для надання банківських послуг. В майбутньому серед банківських послуг, які можуть надаватись за допомогою голосових помічників можуть бути консультаційні та інформаційні послуги, а також платежі, перекази,

тощо. Вже сьогодні існують технології, що дозволяють з високим рівнем безпеки використовувати голосову аутентифікацію користувача фінансових та інших послуг.

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

Внутрішньогалузева конкуренція між банками на світовому та регіональних фінансових ринках також вимагає зміни парадигми надання послуг та підходів до управління клієнтською базою. Поточним орієнтиром для фінансових установ, що надають роздрібні фінансові послуги, стає віддалене обслуговування користувачів засобами мобільного зв'язку із доступом до мережі Інтернет.

Упродовж наступних років банки зазнають суттєвого посилення конкуренції не тільки зі сторони фінансових компаній, але і від небанківських компаній – операторів стільникового зв'язку (кредитування, грошові перекази), інтернет-компаній (грошові перекази, оплата рахунків) та інших. Традиційне обслуговування банками клієнтів в мережі відділень стає малоефективним та затратним з фінансової точки зору. Більшість виконуваних операцій на відділеннях можуть бути автоматизовані і надаватись в режимі онлайн. Лояльність клієнта в умовах посиленої конкуренції стає головною метрикою при розробці маркетингової стратегії.

Зі стрімким розповсюдженням новітніх технологій та змінами у типовій поведінці клієнтів фінансових установ проблема утримання клієнтської бази банку на основі застосування клієнтоорієнтованих підходів, підвищення рівня лояльності користувачів банківських послуг з врахуванням зарубіжного досвіду потребує детального вивчення.

Необхідне вивчення досвіду іноземних банків, що надають роздрібні фінансові послуги, у світлі посиленої конкуренції з боку фінансових та небанківських компаній; обґрунтування можливості імплементації окремих підходів та напрямків розвитку роздрібно-банківського сектору в умовах банківської системи України, систематизація та аналіз тенденцій зарубіжного банківського ринку у контексті формування та утримання клієнтської бази, підвищення лояльності клієнтів та розширення спектру надаваних послуг.

Сьогодні банківські установи як ніколи відчують гостру необхідність у вдосконаленні клієнтської політики та актуалізації маркетингових стратегій. Наслідки економічної кризи та суттєве падіння рівня довіри до банківських установ з боку клієнтів змушують банки шукати ефективні шляхи залучення клієнтів та їх подальшого утримання. Найбільшим впливом на утримання роздрібних клієнтів банківських установ, згідно даних дослідження [231] мають такі фактори: якість послуг та персональне обслуговування.

Важливим стає питання лояльності клієнтів по відношенню до банківських установ. Європейські банки після кризи 2010 року в повній мірі відчули на собі негативні зміни, що торкнулись в тому числі роздрібно-банківського сектору. Довіра до банків та лояльність клієнтів впали до критично низького рівня. Подібні тенденції сьогодні спостерігаються і в Україні.

Окрім кризових тенденцій в банківському секторі, на лояльність клієнтів багатьох банківських установ суттєво вплинули новітні технології. На протязі декількох останніх десятиліть в роздрібно-банківському бізнесі відбулися революційні зміни в обслуговуванні клієнтів і зараз ринок стоїть на порозі нових перевтілень.

Проникнення у побут громадян мобільних технологій, бездротового доступу до Інтернету та розвиток дистанційних каналів обслуговування призводить до зміни клієнтської поведінки. Класичні банківські відділення, які на протязі багатьох років представляли собою основний канал обслуговування клієнтів, поступово втрачають таку прерогативу. В контексті типових банківських послуг, таких як зняття готівки, проведення розрахунків, оплата за товари та послуги, перегляд балансу, безготівковий обмін валюти та інших, більшість клієнтів надає перевагу онлайн-доступу для їх здійснення.

Стільниковий зв'язок та доступ до глобальної мережі видозмінює процес взаємодії клієнтів з постачальниками послуг, в тому числі банківськими установами. В розвинутих країнах більшість клієнтів банків надають перевагу використанню спеціальних додатків чи онлайн-доступу до послуг банку. Опитування клієнтів в різних країнах демонструє, що понад 50% респондентів радше залишать вдома гаманець ніж мобільний телефон. У країнах з високорозвиненим банківським сектором та інформаційними технологіями (Південна Корея, Нідерланди) цей показник становить понад 80% [247, с. 4].

Останні дослідження міжнародної консалтингової компанії Bain & Company свідчать про радикальні зміни в банківському обслуговуванні роздрібних клієнтів, що сталися після банківської кризи в Європі 2010 року. В першу чергу це стосується лояльності клієнтів. Порівнюючи цільові групи клієнтів, котрі надають перевагу різним каналам обслуговування (у відділенні банку та онлайн), було визначено ступінь їх лояльності до банку, де вони обслуговуються. Серед тих клієнтів, хто відвідує на регулярній основі банківські відділення з метою здійснення типових операції, в 3 рази більше бажаючих змінити банк, ніж серед користувачів онлайн-сервісів вибраного банку [247, с. 4]. За даними дослідження іншої компанії – Mc Kinsey & Company, майже 50% клієнтів банків в Нідерландах зовсім не відвідують банківські відділення після оформлення пакету послуг чи одноразової ідентифікації [238].

Наведені дані лише в загальному демонструють тенденції розвитку мобільних каналів продажу в банківському секторі. Використання мобільних



додатків або онлайн-доступу до багатьох банківських послуг на сьогодні є пріоритетом у розвитку роздрібного бізнесу переважної більшості європейських, американських та азійських банків. В країнах з високо розвинутою інформаційною інфраструктурою (Південна Корея, Нідерланди, Німеччина, КНР) банківські установи активно вкладають кошти у розвиток дистанційних каналів обслуговування, як основних і пріоритетних. Банківські відділення все більше використовуються для надання окремих послуг – оформлення іпотечних та інших кредитів, обслуговування юридичних осіб та інших, де все ще велике значення має документообіг та особиста присутність клієнта. Однак передовий досвід деяких банків демонструє можливість використання онлайн-каналів обслуговування навіть для надання тих послуг, що завжди вимагали особистої присутності клієнта. Так, нідерландський банк ABN Amro нещодавно запровадив можливість оформлення іпотечних кредитів без присутності у відділенні. Ідентифікація клієнта здійснюється уповноваженим працівником з використанням веб-камери. Укладання договору також відбувається в дистанційному режимі. Подальше обслуговування кредиту не вимагає від клієнта здійснювати візити до банку [247, с. 7].

Зарубіжні банки активно використовують інтернет-технології для впливу на своїх та потенційних клієнтів, в т. ч. в розрізі окремих сегментів клієнтської бази. Одним з ефективних інструментів є мікросайти, які створюються для певної цільової аудиторії та враховують її специфічні характеристики. Прикладами таких технологій є: діяльність Bank of America серед студентів США щодо залучення їх до застосування чекових рахунків та кредитних карток; використання англійським банком Nat West нового інтернет-інструменту для планування батьками майбутніх сімейних видатків тощо [9].

В соціальних мережах подається інформація про банк та його послуги, а також проводиться фінансова освіта громадян. Така діяльність банків дає позитивні результати, адже великий прошарок населення, перш за все, молодого віку одержує саме із соціальних мереж більшу частину інформації загалом, зокрема стосовно фінансових і банківських послуг, таким чином може стати

клієнтом того чи іншого банку. Крім того, не слід забувати, що розповсюдження інформації про послуги банку через соціальні мережі є достатньо простим та дешевим маркетинговим інструментом для підтримання зв'язку з клієнтами.

Разом з тим, застосування Інтернету у банківському обслуговуванні має, як позитивні, так і негативні наслідки, які повинні враховуватися при формуванні моделей продажу банківських послуг. В додатку таблиці 2.1 представлені основні позитивні і негативні риси застосування Інтернету у банківському маркетингу.

Таблиця 2.1

**Переваги і недоліки застосування Інтернету  
у банківському маркетингу\***

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Зниження вартості банківських послуг	Недостатній рівень безпеки здійснення платежів
Новий канал збуту за допомогою Інтернету	Недостатній рівень інформаційної безпеки
Зворотній зв'язок з клієнтом в режимі он-лайн	Втрати в комунікаціях внаслідок несумісності стандартів даних
Можливість розробки нових видів продуктів та послуг	Додаткові видатки на технічну та інформаційну підтримку
Цілодобовий доступ до банківського сервісу	Невисокий відсоток клієнтів, що готові до даного виду послуг, порівняно з традиційним видом обслуговування
Інтеграція платіжних процесів з системами взаємодії з клієнтами	Юридичні розбіжності між учасниками угод внаслідок правової недосконалості бізнес-процесів в Інтернеті

\* Складено автором на основі: [135].

Сучасним трендом банківського обслуговування за кордоном є омніканальність, яка передбачає об'єднання різноманітних каналів продажу банківських послуг – веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, флеш-продажі тощо. Омніканальність не слід плутати з багатоканальністю, що передбачає наявність багатьох відособлених каналів обслуговування, які може

вибрати клієнт. Омніканальність – це об'єднання усіх каналів продажів в єдину систему для того, щоб клієнту було зручно автоматично переключатися з одного виду купівлі та спілкування на інший; це так званий безшовний перехід між онлайн- і офлайн-каналами комунікації з клієнтом. Отже омніканальність є результатом зміни уподобань клієнта, його вимоги здійснювати покупки і отримувати інформацію зручно – швидко і, бажано, в реальному часі [135].

За влучним висловом фахівця американської консалтингової компанії «Cisco» Філіпа Фараха, омніканальність – це сучасний тренд розвитку безготівкових платежів, який поєднує інноваційні технології та уподобання споживачів. «У глобальному масштабі відбувається розвиток конвергенції звичних і віртуальних засобів, започатковується ера, коли люди з будь-якого місця можуть одержати доступ до здійснення платіжної операції, одночасно використовуючи цифрові інформаційні та аналітичні ресурси, портали магазинів, мобільний зв'язок, соціальні мережі і платіжні системи» [148, с. 7].

Використання мобільних технологій та онлайн доступу до банківських послуг відкриває широкі можливості щодо залучення клієнтів та скорочення витрат. Ці задачі сьогодні є одними з найбільш значущих для більшості світових та вітчизняних банківських установ. Однак створення та розвиток мобільних каналів дистрибуції банківських послуг вимагає багато зусиль. Ті банки, що прагнуть скористатися всіма перевагами мобільного доступу мають звернути увагу на наступне.

1. Розробка мобільних додатків для надання послуг вимагає комплексного підходу – технологічної складової та дизайну. Низька зручність використання мобільного додатку та складність при здійсненні обслуговування може викликати негативний ефект, що разом із затраченими коштами на розвиток дистанційного каналу призведе до більших втрат і падіння показників лояльності.

2. Спрощення доступних послуг та продуктів до мінімуму. Сучасний темп життя більшості клієнтів вимагає зваженого використання кожної миті. Головним недоліком, який усувають дистанційні канали продажу послуг та обслуговування, є повільне обслуговування клієнтів у банківських відділеннях через черги та

технічні затримки. Тому зведення кількості кроків для здійснення певної операції у віддаленому режимі є пріоритетним.

3. Персоналізація обслуговування, що можлива за використання накопиченої банками інформації про клієнтський шлях та поведінку користувачів їх послуг. Отримання клієнтом релевантної його потребам інформації підвищує рівень лояльності і ефективність рекламного посилання.

4. Надання консультаційної та технічної підтримки клієнту у будь-який час. Такі послуги набувають особливого значення для клієнтів, які активно працюють, зокрема в Інтернет просторі, а також для заможних клієнтів.

Досвід банків з числа технологічних лідерів засвідчує, що за останні роки мобільні додатки стали суттєво переважати звичайний онлайн-доступ до банківських послуг. Сприяє цьому зміцнення ролі передових банків в якості персонального фінансового центру. Комплекс надаваних послуг – ще одна запорука підвищення рівня лояльності клієнтів. Банки, котрі обмежують перелік власних послуг лише типовими для фінансових установ, в більшій мірі відчують вплив конкурентів, а їх клієнти відрізняються низьким рівнем лояльності. Одна лише тарифна політика сьогодні має надзвичайно низьку ефективність при здійсненні маркетингової стратегії розвитку та заходів, спрямованих на розширення клієнтської бази. За даними дослідження Бостонської Консалтингової Групи 21% респондентів опитування стверджують, що бажання скористатись новими послугами банку продиктовано тим, що зробити це просто, доступно в єдиному каналі взаємодії (мобільний додаток, онлайн-сервіс) та що запропонована послуга відповідає їх потребам [227, с. 9] .

В своєму дослідженні клієнтської політики роздрібних банківських установ Бостонська Консалтингова Група виділяє 4 ключові фактори, що характеризують високий рівень орієнтації на клієнта:

1) маркетинг та комунікації. Клієнтоорієнтовані банки зміщують формат спілкування з користувачем послуг до діалогу, намагаючись вивчити його потреби, задовольнити їх та виконувати роль персонального фінансового консультанта радше ніж “продавця”;

2) продаж послуг. Реалізації продуктів послуг клієнтоорієнтованого банку має базуватись на глибокому вивченні поведінки клієнта з метою “випереджаючого” сервісу, коли банк пропонує клієнту послугу, про яку він тільки-но почав цікавитись. Аналіз клієнтського шляху та поведінки є обов'язковим для підвищення ефективності рекламної кампанії та продажів послуг;

3) ціноутворення та розробка продуктів. Максимальне спрощення умов та тарифів на послуги та продукти стає обов'язковим для банків, що орієнтуються на роздрібних клієнтів. Такий підхід істотно спрощує обслуговування діючих клієнтів та дозволяє залучити нових;

4) клієнтський досвід. Накопичення з метою подальшого аналізу даних про поведінку клієнта важливе для будь-якої клієнторієнтованої компанії. А не лише для банків. Аналіз отриманих даних про клієнтський шлях відкриває можливості для таргетованої реклами, створення персональної ціннісної пропозиції і, як наслідок, підвищення продажів послуг [227, с. 4].

Таргетована реклама представляє собою демонстрацію рекламних оголошень, які складаються з текстового і графічного блоку, мета яких припадає на окрему обрану аудиторію користувачів певних соціальних мереж. Отже така реклама спеціально налаштована на певні аудиторії (користувачів соціальних мереж), яка може працювати на досягнення певних цілей. Таргетована реклама стимулює споживання і в той же час формує попит.

Формування баз даних, які орієнтовані на клієнта, стало важливим напрямком розвитку клієнтоорієнтованих підходів у банківському обслуговуванні закордоном. Ми згодні з висновком, що однією із складових потенційного ринку банківських послуг є доступ до бази даних, що дозволяє акумулювати внутрішню та зовнішню інформацію для аналізу та прийняття рішень [59, с. 128]. Використання глибоких знань про клієнта набуває особливої актуальності для формування персоналізованих підходів в його обслуговуванні; це дає можливість позитивно його налаштувати по відношенню до банківського працівника.

Клієнтоорієнтована модель банківського обслуговування передбачає не лише інформованість банку про своїх клієнтів, а й навпаки – клієнта про банк, що сприяє збільшенню довіри до банку та посилення лояльності клієнтів. В зв'язку з цим заслуговує на увагу досвід іспанського банку Santander, який оптимізував форми своєї фінансової звітності, яка була недостатньо деталізована і не зовсім адекватно доводила до клієнтів всі особливості стану їх капіталів. Нова програма, розроблена для банку компанією EMC, містить відомості, що легко вилучаються з баз даних, а також допомагають аналізувати стан портфелю цінних паперів клієнта та відобразити всю необхідну інформацію [111].

Китайський банк Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) створив персоналізовану фінансову бізнес-систему – т. б. систему контролю клієнтів над своїми рахунками. В межах цієї системи кожному користувачу надається персональний центр по управлінню своїм капіталом, що забезпечує уніфікацію та інтеграцію персональної клієнтської інформації у маркетингову платформу банку для розробки заходів щодо взаємодії з клієнтами та оцінки їх перспективності [111].

До сучасних технологій, що розвиваються закордоном і спрямовані на захист платіжних засобів, належить BankID – спосіб верифікації клієнта, реалізований в Швеції, Фінляндії, Естонії та Латвії. Дозволяє в режимі онлайн ідентифікувати клієнта на інтернет ресурсі при реєстрації або замовленні послуг або товарів. Гарантія справжності досягається завдяки підтверженій верифікації клієнта в банку, в якому він обслуговується. BankID надає ще й такі можливості: авторизація через електронний цифровий підпис; ідентифікація через мобільний додаток.

Все більше людей використовують мобільні телефони та планшети для доступу в Інтернет та здійснення різноманітних операцій. За даними досліджень Bain & Company, в середньому в банках розвинених країн на кожні 100 транзакцій в мобільних банківських додатках припадає лише 16 операцій, що здійснюються клієнтами у відділеннях. В деяких банківських установах Нідерландів, КНР та Південної Кореї ця різниця в декілька разів більше [227].

В банківському обслуговуванні, поряд з новітніми каналами, відбувається розвиток і вдосконалення традиційних каналів, зокрема, таких як телефонний зв'язок. Заслуговує на увагу досвід іспанського банку Caja Madrid щодо створення системи інтегрованих технологій у роботі банківського телефонного центру, які передбачають застосування інструментів для розпізнавання по голосовим характеристикам емоцій, настрою і навіть щирості особи, яка говорить по телефону. Такий інструмент використовується не лише для кращого розуміння потреб клієнтів, а також слугує для посилення безпеки діяльності банку. Застосування такої системи у банку сприяло підвищенню загального ступеня задоволеності клієнтів, дало можливість визначити перспективи для надання нових фінансових послуг [111].

В бразильському банку Banko Real було застосовано програмний комплекс для вдосконалення телефонного обслуговування клієнтів. Як свідчить практика, клієнти, які не дозвонилися до банківського працівника, хочуть повторно звернутися або залишити голосове повідомлення про свої персональні дані. Новий програмний комплекс здійснює автоматичну електронну реєстрацію телефонних запитів на адресу працівників банку та інформує їх про клієнтів, яким необхідно зателефонувати [111].

Приклади, що демонструють одні з найбільших банків світу, підтверджують правильність вибору клієнтоорієнтованої стратегії розвитку. Наслідками зміни підходів до обслуговування клієнтів стає зростання показників задоволення клієнтів та їх лояльності.

Станом на 2005 рік австралійський банк Common wealth Bank of Australia вважався досить консервативною структурою, клієнти якої більшою мірою були незадоволені якістю обслуговування та тривалим часом очікування у відділеннях для здійснення типових банківських операцій. В цьому ж році банком була прийнята до виконання стратегія розвитку, що мала завданням підвищити рівень задоволеності клієнтів. Її втілення базувалось на трьох ключових факторах:

- 1) орієнтація на потреби клієнта;

2) спрощення банківських процедур та умов використання послуг, в тому числі тарифів;

3) переосмислення внутрішньобанківських процесів. Завдяки розробці нової програмної платформи для обробки даних та спрощення операційних процесів середній час обслуговування клієнта скоротився до 30 хвилин при оформленні кредитів, відкритті рахунків та інших операцій.

За результатами впровадження даної стратегії станом на 2011 рік рівень задоволення клієнтів зріс з 59% до майже 79%. Збільшився і показник охоплення клієнтської бази продуктами банку з 2,17 до 2,74 [227, с. 9].

У своєму прагненні втілити основні засади клієнтоорієнтованої політики нідерландський банк ABN Amro зробив акцент на сучасні інформаційні технології [227, с. 13]. Розроблений фахівцями банку мобільний додаток став деякою мірою революційним і сьогодні є одним з найбільш функціональних та популярних серед інших світових банків. Фактори, що дали змогу досягти цього, були наступними:

- надання клієнту через мобільний додаток релевантної інформації, що базується на його поведінці та досвіду використання інших банківських послуг;
- надання базових банківських послуг в цілодобовому режимі без вихідних;
- можливість комунікації із уповноваженим співробітником банку в зручній для клієнта формі: відео конференція, голосовий зв'язок або текстове повідомлення.

Окрім розробки мобільного додатку банк істотно скоротив кількість доступних послуг. Наприклад, кількість кредитних продуктів була скорочена з 21 до 3. Подібні кроки були здійснені для спрощення інших банківських процедур та умов обслуговування клієнтів в частині тарифної політики. Після реалізації вказаних заходів рівень лояльності клієнтів за декілька років збільшився на понад 30%, окрім цього зросли і доходи банку від реалізації послуг, кількість яких була скорочена.

В 2017 р. компанією Google в Індії було започатковано застосування сервісу платежів на основі ультразвуку. Це – новий мобільний додаток для грошових



переказів Tez. Програма дозволяє миттєво переказувати гроші з використанням ультразвуку на телефоні. Додаток побудований по типу месенджера, користувачі можуть переказувати гроші усім контактам з телефонної книги, а транзакції виглядають як стрічка повідомлень. Крім того Tez можна буде використовувати для оплати покупок он-лайн та в Інтернеті. Найбільш цікавою функцією цього новітнього інструменту є можливість здійснення оплати за допомогою звукового QR-коду. Користувачі можуть переказувати один одному гроші, не афішуючи свій номер телефону і номер рахунку в банку. Головна вимога полягає в тому, що платник і одержувач коштів повинні знаходитись поруч для того, щоб їх смартфони встановили звуковий контакт. Пристрої обмінюються ультразвуковими сигналами, які не може почути людина, і підтверджують платіж [230].

Як підтверджує світовий досвід, лояльність клієнтів до обраного в якості основного обслуговуючого банку залежить від багатьох факторів і сильно відрізняється на регіональному рівні. Статистичні дані з дослідження компанії Ernst&Young демонструють відмінності регіональних ринків Європи у розрізі показників лояльності клієнтів банківських установ. Так, серед громадян ЄС, що користуються послугами більш ніж одного банку, 74% респондентів вказали, що користується лише однією послугою в іншому банку, переважно використовуючи його як спеціалізований банк для отримання тих послуг, що відсутні в основному обслуговуючому банку. Понад 54% респондентів вказали, що приєднуються до програми лояльності обслуговуючого банку, якщо такі умови будуть запропоновані. Найвищі показники лояльності до обраного банку демонструють жителі Франції та Бельгії, серед яких кількість тих, хто користується обраним банком понад 5 років становить 85% та 83% відповідно. Головна причина такого рівня лояльності – надання повного спектру необхідних послуг та високий рівень обслуговування [248, с. 7]. Серед факторів, що сприяють підвищенню лояльності на першому місці знаходиться рівень якості сервісу. Друге і третє місце посідає простота використання банківських послуг та персональний підхід до кожного клієнта.

В своїй методології дослідження поведінки клієнтів компанія Ernst&Young визначає наступні складові клієнтського досвіду:

етапи досвіду – глобальні точки взаємодії клієнта та банку, що визначені продуктами або видами послуг;

клієнтський шлях – історія взаємодії клієнта та банку;

кроки – кожне звернення до банку та використання його послуг клієнтом [246, с. 10].

Концепція “головного банку”, тобто банківської установи, яка для клієнта є основною де він тримає власні накопичення, оплачує рахунки та здійснює інші типові та регулярні банківські послуги, сьогодні все більше втрачає свою популярність в ЄС. В найбільшій мірі цьому сприяє обмежений перелік послуг, що надається клієнтам. Переважна більшість громадян отримує через “головний банк” заробітну плату та живе поруч із його відділенням.

В ЄС в середньому лише 19% клієнтів користуються однією послугою в “головному банку”. Однак цей показник сильно відрізняється залежно від країни. Найменші показники лояльності притаманні клієнтам банків Великобританії. Лише 11% респондентів вважаються лояльними клієнтами та користуються більш ніж 4 продуктами та послугами в обслуговуючому банку. Цей показник в Іспанії, Франції та Бельгії становить більше ніж 40%. Понад 24% клієнтів банківських установ ЄС зазначили, що використовують від 2 до 4 послуг в інших банках [248].

Зарубіжна банківська практика дає приклади створення банків індивідуального обслуговування, які управляють особистими коштами заможних клієнтів private banking. Перші такі банки виникли у XVIII столітті у Швейцарії, пізніше у Франції, Німеччині, Люксембургу, Австрії [210, с. 97]. Банки індивідуального обслуговування передбачають високу якість обслуговування VIP персон, в межах якого кожен заможний клієнт має свого банкіра і одержує доступ до новітніх технологій фінансового ринку. Такі персональні банкіри надають клієнтам широкий спектр не лише банківських, але й послуг з інвестування, страхування, пенсійного нагромадження коштів, здійснення фінансування освіти для дітей та ін.

Одним з новітніх клієнтоорієнтованих підходів у зарубіжних банках є поширення обслуговування у формі Dialogbanking. Попри загальносвітову тенденцію щодо оптимізації мережі банківських відділень у напрямку зменшення їхньої кількості з одночасним поширенням дистанційних каналів обслуговування, невеликий американський банк Skowhegan Saving навпаки відкриває відділення, в яких відвідувачі можуть поспілкуватися з працівниками [139]. Концепцію Dialogbanking застосовують також й інші банки та кредитні спілки переважно у невеликих містах, де населення не перевищує декількох десятків тисяч людей. В таких відділеннях операціоністи не виконують лише функцію касирів, а замість механічних, чітко заданих дій від них клієнти очікують людського спілкування та готовності формувати особисті відносини.

Можливість застосувати індивідуальний до кожного клієнта підхід в межах концепції Dialogbanking забезпечується за рахунок впровадження у банківське обслуговування моно- та багатофункціональних автоматів, що звільнюють працівників банку від одноманітної роботи, а самі працівники спрямовуються на контактне інтелектуальне обслуговування клієнтів [169].

Як показав досвід Skowhegan Saving, завдяки застосуванню концепції Dialogbanking відбулося зростання кількості банківських продуктів та операцій в розрахунку на одного клієнта порівняно з середніми значеннями по банківському сектору загалом. Завдяки безпосередньому спілкуванню з клієнтами працівники банку мають змогу краще ознайомитися з їх потребами, запропонувати додаткові послуги.

Зарубіжні банки активно працюють з клієнтами молодого віку, роблять ставку на молодь з метою виховання їх як своїх потенційних та лояльних клієнтів, а також для підвищення рівня їхньої фінансової грамотності та підготовки до роботи з фінансовими інструментами. Так, наприклад, з орієнтацією на залучення молоді створювалися «відділення майбутнього» в США і Сінгапурі, зокрема на території вищих навчальних закладів. Такі відділення облаштовувалися за останніми технічними новинками, яскраво, з врахуванням смаків і уподобань молодих людей. Банки за кордоном проводять семінари для молоді з фінансової

грамотності, застосовують заохочувальні виграші, призи, практикують креативні форми просування банківських продуктів тощо. Банки використовують нові інструменти залучення молоді до банківських послуг шляхом проведення фестивалів, використання молодіжних брендів, виграшів і акцій, пропагування здорового способу життя та спорту, розвиток фінансового планування та програм лояльності для молодих клієнтів [62].

Приймаючи до уваги досвід зарубіжних банків, можна виділити основні напрямки розвитку роздрібного банківського бізнесу у контексті сучасних тенденцій та рівня розвитку інформаційних технологій:

1. Розширення спектру надаваних послуг одночасно із їх спрощенням та скороченням частки одноманітних продуктів, дозволяє залучити більше клієнтів і одночасно зменшити бажання клієнтів змінити обслуговуючий банк. Це підтверджують дані досліджень лояльності клієнтів банківських установ в Європі, які використовують інші банки крім обслуговуючого тільки у разі відсутності у “головному банку” необхідних їм послуг.

2. Спрощення банківських послуг в частині тарифікації, умов використання та загальної їх кількості має позитивний вплив на утримання та зростання клієнтської бази банку. Переважна більшість клієнтів прагне отримати коротку, вичерпну та зрозумілу інформацію про банківські послуги та продукти.

3. Розвиток дистанційних каналів обслуговування, що створює додаткові зручності для мобільних клієнтів. Використання онлайн-каналів обслуговування навіть для надання тих послуг, що завжди вимагали особистої присутності клієнта. Поширення омніканальності обслуговування, яка передбачає об'єднання різноманітних каналів продажу банківських послуг

4. Розвиток мобільних продажів, використання мобільних додатків або онлайн-доступу до багатьох банківських послуг стало головним пріоритетом у розвитку роздрібного бізнесу. Широке застосування новітніх технологій банківського обслуговування відповідає постійно зростаючим потребам клієнтів.

5. Підвищення надійності платіжних операцій і рівня захисту платіжних засобів, запровадження новітніх інструментів аутентифікації клієнтів.

6. Трансформація ролі класичних банківських відділень, запровадження нових підходів в організації їх роботи, цифрова реконструкція. Це відбувається внаслідок динамічного поширення онлайн-платежів, розвитку дистанційних каналів продажу банківських послуг.

7. Персональне обслуговування у форматі діалогу з клієнтом з метою встановлення довірчих відносин з ним. Високою лояльністю клієнтів і, як наслідок, більшим охопленням клієнтської бази продуктами та послугами, відрізняються ті банківські установи, котрі вивчають потреби клієнтів, надають персональне обслуговування та створюють ціннісні пропозиції для своїх клієнтів. Головною тенденцією роздрібного банківського ринку розвинутих зарубіжних країн є орієнтація на клієнта.

8. Вивчення даних поведінки клієнтів та клієнтського шляху сьогодні є невід'ємною частиною маркетингової політики лідерів банківського сектору та установ, що повною мірою відповідають критеріям клієнтоорієнтованого банку. Накопичення, аналіз та використання даних для формування маркетингових заходів дозволяє підвищити релевантність рекламних посилянь клієнту та ефективність продаж.

9. Розвиток програм лояльності в напрямку надання клієнтам повного спектру необхідних послуг, забезпечення високого рівня обслуговування. Як показав досвід, підвищенню лояльності клієнтів, перш за все, сприяє висока якість сервісу.

10. Активне використання інтернет-технологій та нових ефективних інструментів в соцмережах для впливу на своїх та потенційних клієнтів, в т.ч. в розрізі окремих сегментів клієнтської бази.

## **2.2. Сучасний стан продажу банківських послуг в Україні**

Ринок банківських послуг України протягом останніх років характеризується суперечливими тенденціями розвитку, що зумовлено динамікою основних макроекономічних показників, наявністю кризових явищ в економіці,

трансформаційними зрушеннями в банківському секторі. Зовнішні чинники впливу, поряд із внутрішніми, зумовленими специфікою банківської діяльності та приманними суто для банківського сектору, визначають сучасний стан надання банківських послуг. Розглянемо стан надання роздрібних банківських послуг в Україні з виокремленням найважливіших їх видів: кредитування, залучення коштів на банківські депозити, карткові продукти та інфраструктура їх обслуговування, розрахунково-касове обслуговування.

В таблиці 2.2 показана динаміка роздрібних кредитів і депозитів фізичним особам, з якої видно що кризові явища в економіці негативно вплинули на споживчий ринок, що призвело до відтоку в окремі роки заощаджень з банківської системи, зниження попиту населення на кредитні продукти. Протягом останніх п'яти років можна спостерігати позитивну тенденцію зростання обсягів депозитів домашніх господарств, а також повернення до рівня 2010-2011 рр. обсягів роздрібногo кредитування. Хоча, якщо розглядати зазначені показники з врахуванням індексів інфляції, то їх позитивна оцінка може бути суттєво скоригована.

Що стосується динаміки роздрібногo кредитування, то в даний час в Україні його обсяги зростають, що зумовлено поживавленням ділової активності, зміною споживчої поведінки населення. За 2016-2018 роки відбулося збільшення частки роздрібногo кредитування в структурі банківських кредитів українських банків з 16% на початку 2017 року до 23% станом на кінець 2018 року. Слід зазначити, у 2016 році портфель роздрібногo кредитування зменшився з 175,7 до 157,4 млрд грн; у 2017 р. кредитування фізичних осіб залишалось практично на цьому рівні і лише починаючи з 2018 року чітко визначилася тенденція щодо неухильного збільшення роздрібногo кредитування, обсяги якого на 1.12.2018 р. досягли 203,3 млрд грн [138].

Найбільш розповсюдженими видами кредитів, які надаються фізичним особам, є споживчі кредити, авто кредити та іпотечні кредити. Основними цілями відкриття кредитів громадянами є: оплата щоденних потреб, купівля побутової техніки та електроніки, ремонт квартири або будинку, лікування, придбання

енергозберігаючого обладнання і матеріалів, купівля квартири [37]. Разом з тим, відбувається зміна цільового призначення споживчих кредитів: якщо декілька років тому їх переважно брали на відпочинок, ремонт житла чи оплату за навчання, то сьогодні значно збільшилася частка кредитів на щоденні потреби, придбання побутової техніки.

Таблиця 2.2

**Динаміка депозитів домашніх господарств та кредитів, наданих домашнім господарствам України за 2010-2019 рр.\***

Роки	Депозити			Кредити		
	всього, млн грн	частка депозитів у національній валюті, %	частка депозитів на строк більше 2 років, %	всього, млн грн	частка кредитів на споживчі потреби	частка кредитів на придбання, будівництво та реконструкцію нерухомості, %
2010	275,1	51,9	6,2	209,5	58,7	39,1
2011	310,4	51,7	6,8	201,2	62,7	35,0
2012	369,3	50,6	7,3	187,6	66,6	31,1
2013	442,0	58,3	3,3	193,5	71,0	26,6
2014	418,1	48,1	3,5	211,2	64,0	34,0
2015	410,9	48,4	3,8	174,9	60,0	37,8
2016	444,7	47,1	1,2	163,3	62,2	35,8
2017	495,3	51,0	1,3	174,2	70,1	27,7
2018	530,2	54,6	1,3	201,1	75,4	22,1
6 міс. 2019	548,9	57,1	1,2	208,2	78,0	19,3
2019/2010, %	199,5	x	x	99,4	x	x
Зміна в структурі, в. п.	x	+5,2	-4,0	x	+19,3	-19,8

\* Складено та розраховано автором на основі даних Національного банку України.

Станом на кінець 2018 р. близько 67% кредитів населенню було надано у національній валюті; залежно від цілей кредитування 73,9% складають споживчі кредити, 23,7% – кредити на нерухомість і 2,4% – інші кредити; залежно від

терміну кредитування 35,2% суми усіх роздрібних кредитів становлять кредити на термін до 1 року, 25,2% – від 1 до 5 років і 39,6% – понад 5 років [26].

Позитивні зрушення у кредитуванні фізичних осіб стали свідченням певного покращення соціально-економічного становища в країні, оздоровлення банківської системи, зростання доходів громадян та відновлення їх довіри до банків. Так, зріс попит на без заставні, готівкові кредити та кредитні картки, а також на споживчі кредити. Зазначені види кредитів – високоприбуткові для банків і тому конкуренція на ринку без заставного кредитування збільшується, що спонукає банки до здешевлення умов кредитування з метою залучення додаткових клієнтів.

У 2016-2018 рр. у півтора рази зросли загальні обсяги наданих споживчих кредитів з 101,4 млрд грн у вересні 2016 р. до 154,1 млрд грн у грудні 2018 р. [26]. Причому збільшуються терміни і суми кредитування, а також кількість банків, які надають споживчі кредити. Найбільшої популярності набувають позики на 3-5 років, які клієнти часто погашають достроково. Банки зменшили процентні ставки та полегшили вимоги до позичальників, проте загалом умови споживчого кредитування суттєво не змінилися. Достатньо великим попитом користуються кредити на придбання товарів у торгових мережах із-за простоти і швидкості надання та нульової розстрочки. Крім того українські банки надають безвідсоткові періоди на використання кредитного ліміту для покупок у торгових мережах, а також послуги cashback – т. б. повернення частини використаних клієнтом коштів на його картковий рахунок (3-5% витрачених сум). Широкою популярністю користуються кредитні картки, які мають достатньо прості умови щодо їх одержання. Використання карток передбачає відновлення кредитної лінії після погашення кредиту, що створює додаткові зручності для клієнтів.

Роздрібні клієнти зацікавлені у: кредитах на короткий термін, зокрема овердрафтах на зарплатні картки, по яких банки встановлюють понижені ставки для «своїх» клієнтів; кредитних картках з пільговим періодом, які дають можливість користуватися за невелику плату кредитом за умови своєчасного повернення коштів; невеликих за обсягом споживчих кредитах без забезпечення.



Основними формами надання кредитів фізичним особам стали: відкриття кредитних ліній на нову або існуючу картку; перерахування коштів на рахунок магазину, де купується товар; одноразове зарахування коштів на картковий рахунок; видача готівки.

Слід зазначити, що на динаміку споживчого кредитування позитивний вплив справило введення у дію у 2017 р. Закону України «Про споживче кредитування», який визначив правові та організаційні засади споживчого кредитування. Закон спрямований на захист прав та інтересів споживачів і кредиторів, створення конкурентного середовища на ринках фінансових послуг та підвищення довіри до нього, забезпечення сприятливих умов для розвитку економіки, гармонізацію українського законодавства з міжнародними стандартами. Важливими нормами закону є визначення складу стандартної інформації про споживчий кредит, яка повинна містити: максимальну суму, на яку може бути виданий кредит; реальну річну процентну ставку; максимальний строк, на який видається кредит; у разі надання кредиту для придбання товарів (послуг) у формі оплати з відстроченням або з розстроченням платежу – розмір першого внеску. В законі визначено, що стандартна інформація повинна бути зрозумілою і точною; у рекламі забороняється зазначати, що споживчий кредит може надаватися без документального підтвердження кредитоспроможності позичальника або що кредит є безпроцентним чи надається під нуль процентів [56].

Справа в тому, що в даний час нульова розстрочка передбачає стандартний кредитний ліміт із збільшеним пільговим періодом погашення до 6 місяців. Якщо позичальник вчасно погашає кредит, то дійсно він йому обійдеться безкоштовно. Але любий товар повинен бути застрахований. Окремі банки навіть за пільговий кредит збирають комісію, яка може перевищувати стандартну ставку по такому кредиту 30-50% річних.

Введення в дію закону «Про споживче кредитування» сприяло загалом кращому захисту прав клієнтів банків, покращенню взаємовідносин банків з клієнтами і збільшенню їхньої довіри. Банки більш виважено та відповідально

формують свої рекламні компанії у сфері споживчого кредитування. Проте незахищеними в юридичному сенсі залишаються самі банки від дій недоброчесних позичальників.

Одним з розповсюджених видів споживчих кредитів є кредити готівкою. Протягом останніх двох років в окремих банках покращилися умови кредитування готівкою, зокрема було підвищено граничний вік позичальників, що зумовлено високою конкуренцією серед банків за заможних позичальників. Як відомо, сегмент заможних позичальників – це люди більш старшого віку. Проте ставки по готівкових кредитах є вищими порівняно з іншими видами кредитів внаслідок наявності високих ризиків щодо їхнього неповернення.

Але далеко не всі банки здійснюють кредитування готівкою. Так, станом на початок 2019 року лише 33 з 40 найбільших банків України надавали кредити готівкою фізичним особам [101]. При цьому кількість банків, що надають такі кредити, залишається стабільною. Згідно моніторингу, який проводить Prostobank.ua, у 2018 р. «Кредит Дніпро Банк» посів 1 місце за найбільш сприятливими умовами кредитування готівкою і продуктом «Кредит готівкою (Великий)». Основними елементами надання даного виду кредиту визначено: реальна ставка – 43%; максимальна сума кредиту – 300 000 грн; максимальний строк – 5 років; форми погашення: аннуїтет та класична; дострокове погашення без штрафів; без справки про доходи (для сум до 50 000 грн) [108].

Лідером у споживчому кредитуванні за рейтингом Financial Club є ПУМБ, який у 2019 році надає такі послуги щодо споживчого кредитування:

1) кредитування готівкою:

- «Вільний перехід» для погашення кредиту іншого банку на більш вигідних умовах (до 200 рис. грн., без страхівки, без комісії за дострокове погашення, виплата в місяць 2,5%);

- «ВСЕЯСНО» (до 200 рис. грн., без страхівки, без разової комісії, плата в день 2,26 грн);

- «Тестдрайв» (до 200 рис. грн., річна ставка 0,01%, без щомісячної комісії перших 6 місяців, без комісії за дострокове погашення);

- пенсіонерам (до 200 рис. грн., виплата в місяць 2,99%, без страхівки, без комісії за дострокове погашення, річна ставка 0,01%);

- «Вільні гроші», що надається наявним клієнтам (до 45% заробітної плати або до 80% депозиту, плата лише за використану частину кредиту, доступність влюбий час);

- на товари в магазина-партнерах (до 100 тис грн, без початкового внеску, переплата за товар – від 0,01%, пільговий перріод 24 місяці, клієнтам віком 18-70 років, без комісії за дострокове погашення);

## 2) кредитні картки:

- soloМандри (туристичне страхування, бізнесзал в аеропорту Бориспіль, зняття готівки без комісії в банкоматах всіх країн, покупки за кордоном без комісії за конвертацію валюти);

- «ВСЕМОЖУ» (користування без комісії перших 62 дні, без страхівки, придбання товарів у розстрочку, зняття готівки без комісії у банкоматах всіх країн, щомісячний платіж 3% від використаної суми кредиту) [144].

До розповсюджених видів споживчих кредитів належать кредити, що видаються на різноманітні потреби, як правило готівкою, під заставу нерухомого майна. Відмінність даного виду кредиту від іпотечного кредиту полягає у тому, що у останнього об'єкт нерухомості є одночасно об'єктом кредитування і заставою. Надання заставних кредитів певною мірою зменшує банківські ризики, хоча загалом даний вид кредитування залишається достатньо ризиковим.

В додатку В наведено інформацію щодо основних умов надання споживчих кредитів під заставу нерухомості у 2017 році (по одній кредитній програмі з найменшою ставкою) від банків, які входять до 50-ти великих роздрібних банків України. Як бачимо, такі кредити надаються на строк від 1 до 20 років з умовою внесення авансового платежу в розмірі 30%, 40% або 50% від суми кредиту; у 2017 році спостерігався надзвичайно широкий діапазон мінімальної ефективної ставки від 18,36% річних у Фольксбанку до 62,03% річних у Полтава-банку.

В таблиці 2.3 наведено основні умови найкращих іпотечних програм в Україні у 2018 році за рейтингом «Простобанк Консалтинг». Слід зазначити, що

найбільш сприятливими умовами в цих програмах є невисокі реальні ставки, великий строк кредиту, а також можливість дострокового погашення. Посилення конкуренції на ринку іпотечного кредитування зумовило загалом певне покращення умов надання кредитів.

Таблиця 2.3

**Найкращі іпотечні програми в банках України,  
станом на початок 2019 року\***

Умови кредитування	Банки і програми кредитування		
	Кредобанк «На придбання нерухомості на вторинному ринку»	ПіреусБанк «Іпотечний кредит»	Південний «Південна мрія» із застосуванням плаваючої процентної ставки»
Реальна ставка, %	19,6	19,4	21,2
Максимальна сума, млн грн	3	3	до 70% вартості забезпечення
Максимальний строк, років	20	20	20
Аванс	від 30 %	від 50 %	від 30 %
Форми погашення	ануїтет, класична	ануїтет, класична	ануїтет, класична
Дострокове погашення	штрафних санкцій немає	штрафних санкцій немає	штрафних санкцій немає

\* Складено автором на основі даних: [108].

Важливим сегментом роздрібного банківського бізнесу є кредитування під заставу нерухомості (іпотечне кредитування). За останні роки відбулося поживлення іпотечного кредитування, хоча загалом ставки по таким кредитам залишаються достатньо високими. Український ринок іпотечного кредитування характеризується суперечливими тенденціями, що зумовлено нестабільністю економічного і політичного розвитку, кризовими явищами, інфляцією, безробіттям, падінням реальних доходів громадян.

Певне збільшення попиту на іпотечні кредити, яке відбулося у 2017-2018 рр., було спричинено як ростом доходів окремих груп населення, так і збільшенням попиту на покращення умов проживання. Іпотечні позики у 2017 р. видавали лише 12 банків, у 2018 р. активно працювали з іпотекою 15 банків, хоча

такі програми кредитування є і в деяких інших банках. Проте слід зазначити, що не зважаючи на деяке поживлення іпотечного кредитування, загальні його обсяги наприкінці 2017 р. не досягли рівня 2013 р.

В додатку Г і таблиці 2.4 представлено дані щодо основних умов іпотечного кредитування у 2017-2018 рр. у 10 банках-переможцях щорічних рейтингів, який складає Financial Club.

Таблиця 2.4

**Елементи механізму іпотечного кредитування  
в українських банках у 2018 р.\***

Місце в рейтингу	Банки	Фінансові умови:		Врахування непідтверджених доходів	Обов'язкове поручительство
		Середньорічна ефективна ставка, %	Разова комісія при видачі кредиту, у % від суми кредиту		
1	«Глобус»	22,00	1,50	+	-
2	Ощадбанк	24,09	0,99 але не менше 1000 грн	+	-
3	Кредобанк	18,49	0,00	-	-
4	Укргазбанк	24,37	1,50 (на первинному ринку)	+	+
5	Креді Агриколь Банк	20,63	1,00	+	-
6	Кристалбанк	29,20	2,00	-	-
7	«Південний»	24,88	1,00	-	-
8	Укрбудінвестбанк	22,00	1,00	-	+
9	ТАСкомбанк	28,28	1,50	-	-
10	Піреусбанк	20,90	1,00 + 500 грн	-	-

\*Складено автором на основі даних: [221].

Порівняння даних таблиць дає змогу зауважити, що за аналізовані роки відбулися зміни як у складі банків-лідерів, так і в позиціях банків у рейтингу. Крім того, у більшості банків змінилися умови кредитування в напрямку зменшення розмірів середньорічної ефективної ставки та разової комісії при видачі кредиту. У зазначених в таблицях банках найбільша кількість клієнтів скористалися іпотечними кредитами, що власне і справляє вирішальний вплив на визначення їхнього місця у рейтингу. Як видно з наведених даних, умови іпотечного кредитування в різних банках можуть суттєво відрізнятися.

Так, у 2017 р. середньорічна ефективна ставка коливалася в діапазоні від 19,60% до 31,20%, у 2018 р. від 18,49% до 29,20%, разова комісія при видачі кредиту лише у Кредобанку не стягувалася, а в інших банках складала 1-2,5% від суми кредиту. Додаткові видатки при видачі іпотечного кредиту пов'язані із обов'язковим страхуванням застави, життя, від нещасного випадку, оцінкою предмета застави та оплатою послуг нотаріуса. Шість з десяти банків у 2017 р., а в 2018 р. – чотири з десяти банків готові враховувати непідтверджені доходи позичальників; у більшості банків-лідерів рейтингу не вимагають поручительства третіх осіб.

Новим підходом в іпотечному кредитуванні є те, що банки, які надають іпотечні позики, реалізують спільні із забудовниками програми і за рахунок скидок від забудовників, надають по іпотечному кредиту більш низькі процентні ставки на частину періоду кредитування. Так, наприклад, банк «Глобус» за програмою цільового роздрібного кредитування "Житло в кредит" (первинний ринок) для фізичних осіб за умовами співпраці з компанією ПАТ ХК «Київмісьбуд» у перший рік пропонує ставку 9,99%, в наступні роки – 23,9%. Окрім цього покупець зобов'язаний сплатити разову комісію – до 1,9% суми кредиту, та застрахувати майно, яке придбається у кредит [140].

В банку «Глобус» розроблена програма, до якої залучено банк, забудовника та покупця. Банк одержує процентні доходи, забудовник – реалізацію збудованого житла, а покупець – низьку ставку іпотечного кредиту. Банк працює виключно з великими забудовниками з доброю репутацією, причому проводить акредитацію кожного об'єкта, що будується. Конкретні ставки іпотеки, а також розмір початкового внеску залежать в кінцевому підсумку від забудовника, який дає скидки по своїм об'єктам. На термін 1-3 роки банк встановлює пільговий період зі ставками. Такі підходи стимулюють позичальників до своєчасного і, навіть, передчасного погашення іпотеки.

Банк «Глобус» лояльно ставиться до своїх клієнтів, зокрема по іпотеці не вимагається додаткова застava, окрім житла, що будується; фінансове поручительство береться лише від подружжя. При видачі кредиту виключено усі

необов'язкові для клієнта платежі: плата за оцінку житла (адже банк працює на постійній основі із забудовниками і володіє інформацією про вартість квартир), не проводиться страхування життя, майнових прав, від нещасного випадку. Процентна ставка по іпотечному кредиту залежить від початкового внеску: чим більший внесок, тим меншою є ставка кредитування.

У іпотечному кредитуванні банк «Глобус» співпрацює з державою у сфері кредитування придбання житла переселенцями з непідконтрольних територій, з Фондом молодіжного кредитування – щодо кредитування житла для осіб молодого віку. Крім того, банк працює у сфері фінансового лізингу житла в межах співробітництва з Державною іпотечною установою. На сайті банку створені інструменти для вибору клієнтами об'єктів нерухомості для придбання (он-лайн корти).

В 2017 р. Ощадбанк започаткував програму іпотечного кредитування для вимушених переселенців строком до 30 років під 20% річних. В Піреус Банку можна одержати такий іпотечний кредит на суму до 3 млн грн, строком до 15 років по ставці 19,9% річних, з початковим внеском клієнта не менш ніж 50% вартості житла.

Проте загалом ставки в межах 20% – 30% по іпотеці є занадто великими для українців, особливо в довгостроковій перспективі. За висновками фахівців, достатньо високі ставки по іпотеці зумовлені зниженням загальних обсягів кредитування в українських банках, що зробило обслуговування меншої кількості виданих кредитів більш дорогим. А падіння ставок по депозитах не компенсувало це зростання витрат, депозитні ставки все ще високі для нормального кредитування застав [122].

За кордоном розрахункові ставки по іпотеці значно менші, зокрема в: Японії – 1,6-2,1%, США – 1,75-2,25%, Великобританії – 2,0-2,5%, Австралії – 6,0-6,5%, країнах Шенген-зони – 2,75-3,25%, РФ – 9,25-9,75% [184]. Суттєвого зниження процентних ставок по іпотеці в Україні не слід очікувати, виходячи із сучасного стану економіки і банківської системи, а також тих ризиків, які виникають у сфері кредитування будівництва.

Заслуговує на увагу практика кредитування готівкою, зокрема кеш-кредитування. Основними характеристиками кеш-кредитів є: невеликі суми кредитів, готівкою або перерахування на картку, без застави, на термін до 5 років, використання на різні цілі, проста схема погашення позики (клієнт сплачує кожного місяця однакову частину боргу). Як підтверджує практика, у великих містах більш популярні кредитні картки, а в невеликих населених пунктах клієнти більшу перевагу віддають кеш-кредитам за одних і тих же зусиллях по продажу продуктів. Найбільш активно з кеш-кредитами працюють в даний час Альфа-Банк, ПУМБ, ТАСкомбанк, Ідея Банк, Кредобанк.

Кеш-кредитування швидкими темпами розвивається в Ідея Банку. Зважаючи на затребуваність тих чи інших кредитів, в банку визначилась черговість у розповсюдженні банківських послуг з кредитування фізичних осіб: 1) кеш-кредити; 2) кросс-кредити, які пропонує банк своїм клієнтам після аналізу їх доходів і видатків; 3) партнерські продажі, за яких продукти банку продають інші банки-партнери (ОПТ Банк, УкрСиббанк, Укргазбанк, Райффайзен Банк Аваль); 4) онлайн-продажі; 5) кредити в інформаційно-консультаційних центрах, т. б. в міні-відділеннях в торгових мережах тих населених пунктах, де немає відділень банку.

В Ідея Банку запроваджено програму «Big Cash», основні переваги якої полягають у тому, що: кредити видаються готівкою на будь-які цілі на строк до 5 років; фізичним особам віком 25-60 років; на суму від 200 тис грн (мінімальна сума) до 300 тис грн (максимальна сума); клієнти, які не допускають протермінувань при погашенні кредитної заборгованості мають змогу отримати додаткові кошти на вигідніших умовах; можливість оплати по кредиту рівними платежами; безкоштовне дострокове погашення кредиту, обслуговування кредиту без прив'язки до відділення банку. Внаслідок застосування диференційованого підходу у кеш-кредитуванні рівень «поганих» кредитів після одного року життя кредиту не перевищує 8%. Крім того, кількість відмов у видачі кредиту діючим клієнтам в декілька разів менша аніж при роботі з новими клієнтами [220, с. 34; 221, с. 34].



Позитивною тенденцією роздрібною банківського бізнесу є поживлення на ринку автокредитування, хоча загалом попит на автомобілі набагато менший із-за девальвації національної валюти. Якщо у 2015 р. відбулося двократне зменшення продажів автомобілів, то у 2016 р. спостерігалось збільшення продажів на 40%, третина з яких була здійснена у кредит. Частка продажів авто в кредит склала 18% від загальної кількості проданих автомобілів [220, с. 29]. Проте питома вага продажу в кредит вітчизняних автомобілів вкраї незначна. Відбулося певне зниження ставок автокредитування. Але незважаючи на такі позитивні загалом тенденції для розвитку автокредитування, активно працюють у цій сфері лише близько 10 українських банків.

Збільшується інтерес з боку клієнтів на кредити для придбання бувших у користуванні автомобілів. Ще донедавна банки не кредитували покупки потриманих авто, але сьогодні їх продавцями виступають автосалони як юридичні особи, що несуть відповідальність за стан автомобілів. Перспективним напрямком автокредитування слід вважати кредитування придбання електромобілів, зокрема і бувших у користуванні.

Трендом останніх років є запровадження банками партнерських кредитних програм з автодилерами, згідно яких позичальники можуть одержати найбільш вигідні умови, зокрема низьку ставку, в той час як за звичайними програмами ставки становлять 30-35%. Обов'язковою умовою кредитування в межах партнерських програм є внесення початкового внеску. Чим вищим є платіж, тим більш вигідні пропонуються умови кредитування. Прикладами партнерських є спільні програми ОПТ Банку з HyundaiFinance, банку «Глобус» з великими дилерами «Укравто», «АиС», «Богдан», «Єврокар».

Слід зазначити, що в процесі авто кредитування у клієнтів з'являється потреба у додаткових послугах, які може надати банк, це – відкриття рахунків, кредитних карток, страхування транспортних засобів тощо. Крім того, як підтверджує практика, серед клієнтів авто кредитування порівняно невелика частка неплатоспроможних, які затримують платежі або неповертають кредити.

Тому банки зацікавлені у залученні таких клієнтів як перспективної категорії клієнтської бази.

Набуває поширення кредитування заходів по підвищенню енергоефективності, що зумовлено постійним зростанням комунальних тарифів. Наприклад, Ощадбанк пропонує кредити на проведення енергоефективних заходів в окремій квартирі, у приватному будинку, в багатоквартирних будинках, а сума таких кредитів за 2014-2016 рр. перевищила 2 млрд грн і було надано 130 тисяч кредитів на утеплення житла [220, с. 29].

Ощадбанком поновлено кредитування в рамках Державної програми енергоефективності з надання «тепліх» кредитів на придбання енергозберігаючих матеріалів та «негазових» котлів, а також в рамках діючих програм банку та регіональних компенсаційних програм. Основні умови кредитування:

- при придбанні котла з використанням будь-яких видів палива та енергії (крім природного газу та електроенергії) відшкодовується від 20% до 35% суми кредиту (максимум 12 тис. грн.);

- при придбанні енергоефективного обладнання та/або матеріалів відшкодовується 35% суми кредиту (максимум 14 тис. грн.);

- сума кредиту – від 1 000 до 50 000 грн., початковий внесок – від 10% вартості товару, строк – до 3 років, 17,99% річних, разова комісія – 4,3% від суми кредиту [142].

Держава і місцева влада стимулює надання кредитів по підвищенню енергоефективності шляхом компенсації частини суми позики. Активно застосовується таке кредитування в іншому державному банку – Укргазбанку.

Новим видом кредитування є кредит на ремонт житла, який у 2017 р. надавали лише 2 банки із 40 найбільших – Мегабанк та IdeaBank. Кредит надавався у національній валюті, максимальний термін кредитування складає 5 років, реальна ставка кредитування у зазначених банках становить відповідно 46,65% і 75,59% [61].

Наступним напрямком діяльності банків з роздрібними клієнтами є залучення тимчасово вільних коштів на депозити. Для населення депозити є

основним та найбільш зрозумілим інструментом для збереження та нагромадження коштів. У зв'язку з цим депозитні операції банків відіграють провідну роль у діяльності банків, є складовою стратегії і тактики їхнього розвитку. Застосування клієнтоорієнтованих підходів у депозитній політиці банку входить до загальної програми підвищення лояльності клієнтів.

На 1.07.2019 р., за даними НБУ, на рахунках фізичних осіб в українських банках зберігалось 548,9 млрд грн. Збільшення обсягу депозитів фізичних осіб відбувається головним чином за рахунок зростання гривневих депозитів [26]. Така тенденція зумовлена певною стабілізацією економіки країни та курсу національної валюти; свідчить про поступове відновлення довіри громадян до банків, але, разом з тим, є наслідком практично повної відсутності інших фінансових інструментів для розміщення тимчасово вільних коштів домогосподарств.

Однією з ключових тенденцій 2016 р., яка закріпилася і у послідуєчі роки, за висновками фахівців, стало повернення коштів з банківських скриньок на депозити [220, с. 37]. До десятки лідерів за обсягами депозитів фізичних осіб у 2018 році увійшли: Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк Аваль, Альфа-Банк, Укргазбанк, Укрсоцбанк, ПУМБ, УкрСиббанк та ОТП Банк [160]. На кінець 2018 р. склалася наступна структура депозитів фізичних осіб залежно від валюти вкладів: у гривнях – 52,8%; у доларах США – 39,7%; в євро – 7,1%; в інших валютах – 0,4% [26].

Протягом останніх років і в даний час спостерігається поступове зменшення відсоткових ставок по депозитам фізичних осіб, що спричинено нормалізацією рівня ліквідності банків. Слід зазначити, що період високих ставок по депозитах закінчився і тепер клієнти прагнуть до стабільності, хочуть зберігати кошти у надійних банках. Середньозважена ставка в річному обчисленні по депозитах у національній валюті на початок 2019 р. становить 14,9%, в іноземній – 3,3% [157]. В таблиці 2.5 представлено дані щодо ставок по депозитам залежно від строковості вкладу, з яких видно пряму залежність розмірів ставок від строку вкладу; крім того, традиційно значно вищими є ставки по гривневим депозитам

порівняно з валютними вкладками. Але загалом ставки за депозитами стосовно одного виду валюти не мають значних відмінностей залежно від строку вкладу.

Таблиця 2.5

**Український індекс ставок за депозитами фізичних осіб,  
станом на 1.02.2019 р.**

(% , річних)

Термін депозиту	Валюта вкладу:		
	гривня	долар США	євро
3 місяців	14,95	2,29	1,32
6 місяців	15,72	3,06	1,75
9 місяців	15,79	3,33	2,11
12 місяців	16,24	3,77	2,47

\* Складено автором на основі даних Національного банку України.

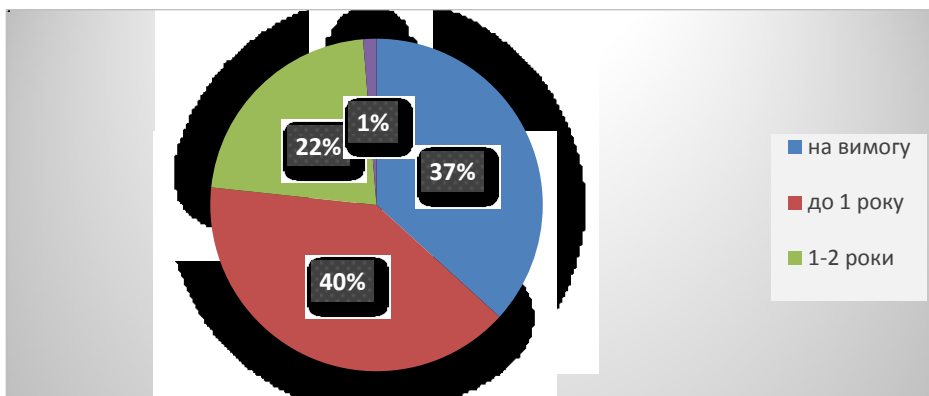
Примітка: Український індекс ставок по депозитам фізичних осіб – це індикативні ставки, що розраховуються компанією Thomson Reuters по методиці, розробленій спільно з НБУ. Розрахунок здійснюється на основі номінальних ставок депозитів фізичних осіб 20 провідних комерційних банків України.

Окремі банки зберегли депозити на 3-5 років, зокрема «Дитячі» депозити, що відкриваються на дитину, яка зможе розпоряджатися коштами після досягнення повноліття (Креді Агриколь Банк, ОПТ Банк).

За даними НБУ у 2018 р. відбулися певні зрушення у структурі депозитів українських банків, зокрема: збільшення частки депозитів до запитання (+1,8 в. п.) та депозитів на термін 1-2 роки (+5,2 в. п.), зменшення частки депозитів на термін від 1 року (-4,4 в. п.) та депозитів на термін від 2 років (-2,6 в. п.) [220, с. 25].

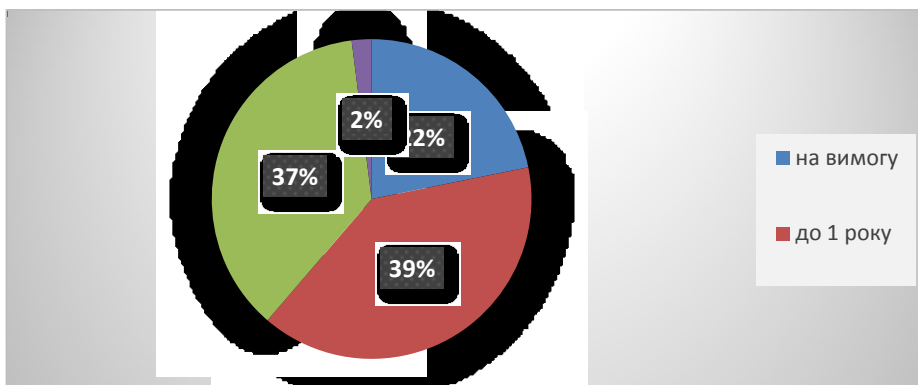
Найбільшим попитом у населення користуються гривневі депозити. За спостереженнями фахівців, гривневі вклади здійснюються переважно на 3 місяці, а валютні – на термін від 6 місяців до 1 року [220, с. 26]. У період гострої кризи популярними були депозити на 3 місяці і навіть на тиждень. В даний час зростають депозити на період від 6 місяців без можливості дострокового переривання, оскільки вони є найбільш дохідними. Крім того, клієнти віддають перевагу срочним вкладкам, дохідність по яких перевищує інфляцію.

На рисунках 2.1 і 2.2 представлена структура депозитів домашніх господарств України в національній і іноземній валюті у 2018 р., з якої видно, що в національній валюті більше всього депозитів на термін до 1 року (40%) та на вимогу (37%), а в іноземній валюті – більше депозитів на термін до року (39%) та на 1-2 роки (37%).



**Рис. 2.1. Структура депозитів домашніх господарств України в національній валюті на кінець 2018 р., %\***

\* Складено та розраховано автором на основі даних Національного банку України.

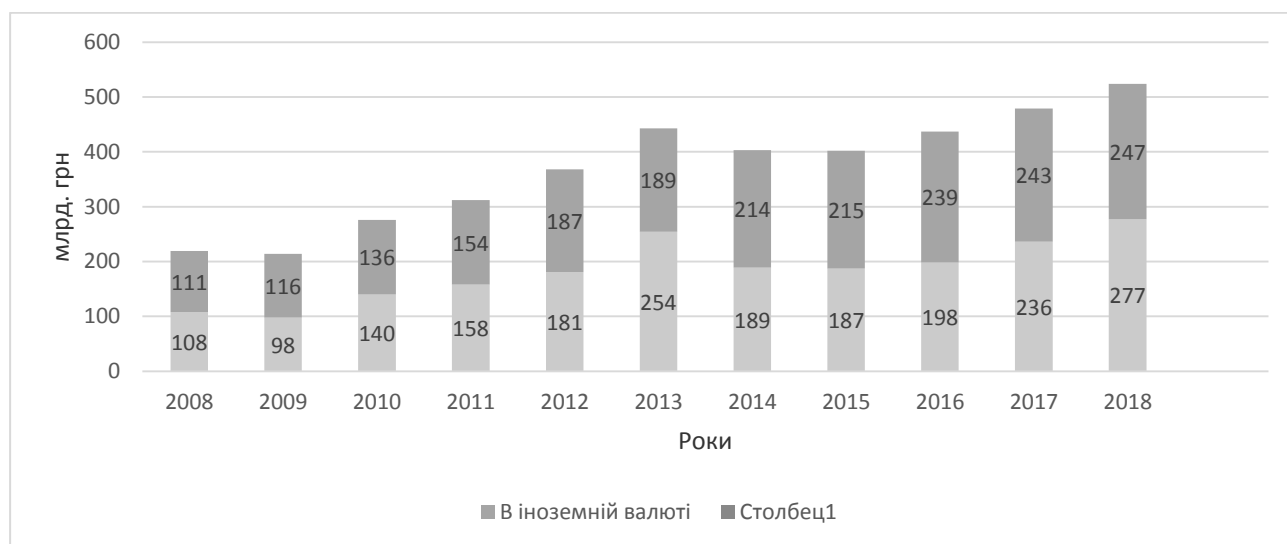


**Рис. 2.2. Структура депозитів домашніх господарств України в іноземній валюті на початок 2018 р., %\***

\* Складено та розраховано автором на основі даних Національного банку України.

Дані рисунка 2.3 характеризують у динаміці структуру коштів фізичних осіб, що зберігаються у банківських установах України в розрізі валют за 2008-2018 рр. З діаграми видно, що протягом 2008-2012 рр. співвідношення між заощадженнями у національній і іноземній валюті залишалося практично

однаковим на рівні 50% на 50%. Лише у 2013 р. заощадження у національній валюті переважали і складали 57,3% сукупних заощаджень. А, починаючи з 2013 р. співвідношення повернулося до попереднього значення з невеликим переважанням заощаджень в іноземній валюті, частка яких у 2017 р. становила 50,7%. На кінець 2018 р. переважають у структурі кошти у національній валюті (52,8%).



**Рис. 2.3. Структура коштів фізичних осіб у банківських установах України в розрізі валют у 2008-2018 р.\***

\* Складено та розраховано автором на основі даних Національного банку України.

У 2015 р., після внесення змін до чинного законодавства, з'явилися депозити без можливості дострокового зняття коштів. Банки запропонували по таким депозитам вигідні умови, що спричинило підвищення інтересу до таких вкладів. За висновками фахівців Піреус Банка, невисокі ставки є однією з причин зменшення популярності короткострокових депозитів; не користуються великим попитом короткострокові депозити з можливістю пролонгації; більш затребуваними є вклади із вільним доступом [220, с. 25].

В переліку банківських продуктів більшості банків є депозити з вільним доступом, а саме з можливістю або лише поповнення, або лише зняття коштів. Проте дохідність по таким вкладам є дещо нижчою. Для попередження відтоку коштів з депозитів банки запроваджували нові інструменти, наприклад, видачу

гарантій у вигляді страховки депозитів; використання у якості забезпечення заставного нерухомого майна. Проте у таких випадках вклади не відшкодовуються з Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Спостерігається зменшення популярності валютних депозитів внаслідок встановлення законодавчих обмежень на зняття з них коштів, а також практики відшкодування з ФГВФО у національній валюті, а не у валюті вкладу. Відносно валютних депозитів слід зазначити, що вони залишаються популярними для сегмента заможних вкладників, в той час як менш заможні клієнти віддають перевагу гривневим вкладам. Наприклад, в Укрексімбанку 75% усіх VIP-клієнтів зберігають свої кошти на валютних депозитах, разом з цим у 2016 р. відбулося зростання гривневих депозитів в структурі депозитного портфеля VIP-клієнтів банку [220, с. 37].

Зменшення ставок по доларовим депозитам спричинили пропозицію інших банківських продуктів як альтернативи для розміщення вільних валютних коштів – це валютні ОВДП, на які спостерігається збільшення попиту, а також іменні валютні сертифікати, єврооблігації, облігації українських емітентів. Популярність депозитних сертифікатів зумовлена відсутністю для них валютних обмежень, встановлених НБУ. Крім того, для валютних ОВДП є можливість конвертації гривні в іноземну валюту без обмежень на її придбання.

Сучасний роздрібний банківський бізнес неможливо уявити без такого інструменту, як платіжні картки та інфраструктура їхнього обслуговування (банкомати і термінали). Платіжні банківські картки або «пластикові гроші», є платіжним засобом, що використовується для оплати покупок товарів чи послуг, оплати інших зобов'язань, одержання готівкових коштів з банківських рахунків. Залежно від технології виготовлення розрізняють: 1) магнітні картки, на яких зберігаються дані шляхом зміни магнетизму крихтих залізних магнітних частинок; 2) чип-картки (або «смарт-картки»), які мають вбудовану інтегровану мікросхему або мікрочип. Мікросхема використовується для проведення основних операцій з картою через електронні канали.

Залежно від типу операцій, а також джерел коштів для оплати або видачі готівки розрізняють два основних види пластикових карток - кредитні і дебетові. Для кредитних карток встановлюється кредитний ліміт, який банк надає клієнту протягом певного проміжку часу; суми ліміту заздалегідь визначаються сторонами. Дебетова картка передбачає можливість внесення клієнтом-держателем картки на свій рахунок у банку певної суми, у межах якої він може в майбутньому здійснювати свої витрати. В нашій країні переважно використовуються дебетові картки на відміну від західних країн, де більш поширені кредитні картки.

Крім зазначених двох базових видів карток, набувають поширення віртуальні банківські картки, передплачені картки, електронні гаманці. Так, віртуальні банківські картки використовуються виключно для здійснення платежів у Інтернеті. По суті вони представляють собою дані реквізитів банківської картки, що необхідні для здійснення оплати на інтернет-сайтах.

Передплачені картки банк видає клієнту без укладення з ним договору і без ідентифікації клієнта, наприклад, для проведення масових іміджевих заходів, (фестивалів, форумів), для реалізації через мережі партнерів (на автозаправках, в супермаркетах), де можна просто роздавати або продавати відвідувачам такі карти без обмежень. Електронні гаманці представляють собою смарт-картки або інші електронні носії з вбудованим чипом, які дозволяють зберігати електронні гроші і здійснювати роздрібні платежі.

Залежно від території застосування виділяють локальні і міжнародні картки. Найбільшого розповсюдження у світі набули банківські платіжні картки емітовані міжнародними системами «Visa» та «MasterCard». Використання платіжних карток має багато переваг для клієнтів, зокрема, це: цілодобове користування банківськими послугами, зручність застосування і збереження коштів, здійснення платежів в Інтернет-мережі, гарантія безпеки коштів, можливість розрахунків і зняття готівки за кордоном у місцевій валюті тощо.

Знаковою тенденцією розвитку вітчизняного банківського бізнесу є збільшення платіжних карток, мережі банківських пристроїв самообслуговування



і банківських терміналів попри скорочення загальної кількості банків. Так, у 2004-2018 рр. зросла кількість активних платіжних карток у 3,2 рази, банківських пристроїв самообслуговування – у 7,2 рази, банківських терміналів – у 1,9 рази (додаток Д).

Лише за 2017 рік банківських пристроїв самообслуговування збільшилося на 9,5%, незважаючи на те, що за 4 останніх роки відбулося двократне зменшення кількості діючих банків. Зменшення інфраструктури банківського обслуговування за три квартали 2018 р. відбулося лише у іноземних банків. За кількістю платіжних карток та встановлених пристроїв для їх обслуговування традиційно лідирують місто Київ, Дніпропетровська, Харківська і Львівська області. Разом з тим, найменш забезпеченими платіжною інфраструктурою та картками є Чернівецька і Тернопільська області. За кількістю емітованих платіжних карток та ступенем розгалуженості інфраструктури їх обслуговування першість тримають АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк» та АТ «Райффайзен банк Аваль» [133].

Останніми роками в Україні визначилася тенденція щодо зростання масштабів безготівкових розрахунків за допомогою платіжних карток. Так, за 2012-2016 рр. обсяги карткових платежів до ВВП зросли на 39% [32]. Склалася наступна структура безготівкових операцій з використанням платіжних карток, яка має певні відмінності залежно від обсягу та кількості операцій (табл. 2.6). Як бачимо найбільшою популярністю користуються розрахунки з використанням платіжних карток в торговій мережі та операції у мережі Інтернет, а також перекази з картки на картку, менш популярні операції у пристроях самообслуговування.

Проте, незважаючи на збільшення масштабів безготівкових розрахунків за допомогою платіжних карток в Україні, є певні стримуючі фактори які протидіють таким позитивним тенденціям, до них відносять: високий рівень готівки в економіці; недостатній рівень терміналізації в країні (5,7 тис. терміналів на 1 млн населення); економічна непривабливість безготівкових розрахунків для малого та середнього бізнесу; низький рівень фінансової грамотності населення; високий рівень тіньової економіки [32].

**Структура безготівкових операцій з використанням  
платіжних карток за I квартал 2019 р., % \***

<b>Види операцій</b>	<b>За обсягом операцій</b>	<b>За кількістю операцій</b>
Перекази коштів з картки на картку	39	11
Операції з оплати товарів/послуг у мережі Інтернет	17	16
Переказ коштів з картки на банківський рахунок у мережі Інтернет	13	22
Розрахунки з використанням платіжних терміналів	29	50
Операції в пристроях самообслуговування	2	2

\* Складено автором на основі даних: [165].

Отже, ринку платіжних карток України притаманні достатньо динамічні тенденції, на які впливає стан розвитку економіки країни та банківської системи, поширення інформаційних і банківських технологій, рівень тіньового сектору, фінансова грамотність громадян тощо. За даними НБУ, у 2018 році кількість безготівкових операцій із використанням платіжних карток порівняно з попереднім роком зросла на 33%, а їх обсяг – на 55,4%; частка обсягу безготівкових операцій із використанням платіжних карток досягла 45,1% [133].

Станом на 1.10.2018 р. порівняно з 2007 р. кількість більш захищених карток з чіпом та магнітною смугою зросла у 7,9 рази, а кількість безконтактних платіжних карток порівняно з 2015 р. – у 3,3 рази. Поступово виходять з обігу карти лише з чіпом. Відповіддю на сучасні тенденції та потреби споживачів є постійне зростання кількості підприємств торгівлі та сфери послуг, які приймають платіжні картки (у 4,4 рази порівняно з 2011 роком). На кінець 2018 р. майже 4 тис терміналів обслуговувало магазини електронної комерції [164]. В недалекому майбутньому наявність платіжних терміналів стане нормою для кожного торговельного закладу.

Кредитні картки, випущені в межах зарплатних проектів, залишаються популярними, хоча щодо прибутковості, вони є не надто вигідними для банків. Основна перевага кредитних карток для клієнта – це грейс-період (55 днів), протягом якого клієнт погашає борг. Переважна частина клієнтів (до 70%) вкладається в цей час, що свідчить про зростання фінансової грамотності населення. Внаслідок падіння ставок по депозитам відбулося деяке зменшення ставок по кредитним карткам. Кількість карток, випущених в межах зарплатних проектів буде і надалі зростати.

В таблиці 2.7 представлено порівняльну структуру видів платіжних карток, що емітовані банками України у 2007 р. і у 2018 р. За наведеними даними можна зробити висновки щодо структури платіжних карток в обігу та її зміни за 12 років.

Так, за видами носіїв інформації переважають платіжні картки з магнітною смугою (82,34%); майже у 8 разів збільшилась питома вага платіжних карток з магнітною смугою та чипом і досягає 17,1%; залежно від платіжної схеми переважають картки з дебетовою функцією (81,6%); за типом держателів найбільше особистих карток – 98,4%; за типом фінансових операцій платіжні картки з функцією платежів та видачі готівки майже домінують (99,4%). Зазначені тенденції необхідно враховувати при формуванні банківської стратегії розвитку роздрібного бізнесу, зокрема карткових продуктів.

Активізується обіг безконтактних карт, за 2017 р. їх кількість зросла на 38% і досягла 2,7 млн. шт., на кінець 2018 р. їх кількість майже 4 млн шт. Великий сегмент власників безконтактних карт є учасники зарплатних проектів. Поширенню таких карток сприяє збільшення безконтактних терміналів в Київському метрополітені та маркетингові акції щодо їх просування. Лідером по емісії таких карток є Приватбанк, на долю якого припадає майже половина. Стимулом для їх використання стала встановлена банком компенсація вартості однієї поїздки кожного дня протягом останніх чотирьох місяців року. Внаслідок цього на четвертий квартал 2017 р. припало 40% річного приросту активних безконтактних карт [220, с. 40; 221, с. 44; 164].

**Порівняльна структура видів платіжних карток,  
емітованих банками України у 2007 р. і 2018 р. \***

(тис. шт. / %)

№	Види платіжних карток	Станом на:		Відхилення, в.п.
		1.01.2007	1.01.2019	
1.	<i>За видами носіїв інформації:</i>			
	з магнітною смугою	30266 / 93,2	30392 / 82,3	-10,9
	з магнітною смугою та чипом	802 / 2,5	6323 / 17,1	+14,6
	з чипом	1300 / 4,0	16 / 0,04	-3,96
	віртуальні	106 / 0,3	219 / 0,6	+0,3
2.	<i>За платіжною схемою:</i>			
	з дебетовою функцією	26396 / 81,3	30135 / 81,6	+0,3
	з кредитною функцією	6078 / 18,7	6814 / 18,4	-0,3
3.	<i>За типами держателів:</i>			
	корпоративні	304 / 0,9	606 / 1,6	+0,7
	особисті	32170 / 99,1	36343 / 98,4	-0,7
4.	<i>За типами фінансових операцій:</i>			
	з функцією видачі готівки	1104 / 3,4	0	-3,4
	з функцією платежів та видачі готівки	30816 / 94,9	36715 / 99,4	+4,5
	з функцією платежів без видачі готівки	554 / 1,7	234 / 0,6	-1,1
5.	Усього	32474	36949	x

\* Складено і розраховано автором на основі даних: [19].

Як підтверджує досвід, безконтактні і чіпові картки необхідні клієнтам, які активно розраховуються ними в торгових мережах. Безконтактні платіжні картки мають такі переваги: легкість користування, економія часу для власника, безпечність (їх не треба передавати в інші руки), різноманітність форм випуску, універсальність використання (мають магнітну смугу та ЧП-модуль). Загалом банк одержує найбільшу частину свого доходу від карточних продуктів за розрахунки картками за покупки.

Практика свідчить, що українські банки достатньо активно розвивають свої карткові продукти з метою створення додаткових зручностей для клієнтів. Прикладами нових карткових продуктів є картки кеш-бек, дуальні кредитно-

дебетні картки, картки під депозити та ін. Трендом останніх років стало поширення в банках послуг кешбеку, що пов'язано з розвитком безготівкових платежів загалом, а також посиленням конкуренції банків за клієнтів. Тому окремі банки, окрім кращого сервісу, пропонують вигідні умови по платіжним карткам. Послуга кешбек (cashback) – це повернення частини коштів від покупок в інтернет-магазинах. Банки повертають певну частину грошей за покупки за рахунок коштів, які їм надходять від партнерів програми. Останніми роками практикується застосування підвищеного кешбеку по певним групам магазинів або категоріям покупок. Ще один стимулюючий інструмент – це щомісячне нарахування відсотків по дебетовим карткам за зберігання коштів на картці.

Набувають популярності дуальні кредитно-дебетні платіжні картки, які мають наступні переваги: дозволяють одночасно підтримувати кредитний ліміт і депозитний залишок; дають можливість клієнту самостійно вибирати чи робити покупки в кредит, чи нагромаджувати кошти на депозиті; мультивалютність, т.б. один рахунок в гривнях дозволяє розраховуватись за кордоном в іноземних валютах (долар, євро, англійський фунт).

Окремою групою платіжних карток є карти для певних груп населення, зокрема для пенсіонерів, дітей, молоді, для отримувачів соціальної допомоги, для внутрішньо переміщених осіб тощо. Ощадбанк пропонує картки для пенсіонерів, для військових пенсіонерів «Арсенал» (в зв'язку з тим, що військові пенсії та пенсії для внутрішньо переміщених осіб виплачуються лише у цьому банку). Крім того є практика випуску карток, які мають певну територіальну локалізацію використання – Картка киянина та муніципальна картка Ощадбанку. Картки киянина дають можливість мешканцям міста отримувати у зручний спосіб соціальні виплати та пільги. Муніципальні картки призначені для користування адміністративними сервісами міста, одержання соціальних виплат.

Новим проектом державного Ощадбанку стали карки «Простір» в межах національної платіжної системи, що пропонуються для внутрішньо переміщених осіб, які також стануть доступними для інших клієнтів. Такі картки випускають і

приватні банки, проте вони поки що не мають значного поширення, хоча для них передбачено низькі тарифи.

Новий банківський продукт Ощадбанку – платіжна картка для внутрішньо переміщених осіб – передбачає надання низки різноманітних банківських послуг [186]. Головною особливістю цих карток є те, що вони одночасно є пенсійним посвідченням, що слугує для ідентифікації одержувачів пенсій внутрішньо переміщеними особами та забезпечення виплати їм пенсій. На картках зазначається графічна та електронна інформація про власника та його електронний цифровий підпис.

Окремим та особливим сегментом клієнтів банків є молодь, до складу якої зазвичай відносять людей віком 16-25 років. Як показав моніторинг вітчизняного ринку банківських послуг, у нас мало банків, які активно працюють з клієнтами молодого віку. За підсумками аналізу спектру банківських продуктів десяти найбільших за обсягом активів і зобов'язань банків, а також державних банків лише п'ять пропонують послуги для молодих клієнтів. Так, у Приватбанку функціонує ЮніорБанк, діють Карти Юніора та «Карти для харчування»; Укресімбанк пропонує міжнародні платіжні картки для підлітків TeenCard® та Електронні студентські квитки; ТАСкомбанк – Студентські квитки, інтегровані з банківською платіжною картою; банк Південний – депозити для дітей віком до 18 років «Вклад в майбутнє»; Укргазбанк – банківські картки для школярів Френді Кард, електронні студентські квитки на базі міжнародної платіжної картки. Альфа-банк видавав картки «Максимум» та «Максимум готівка» в межах програми «Молодіжна» особам віком 21-24 роки з достатньо цікавими умовами обслуговування, що сприяє залученню клієнтів молодого віку, збільшенню клієнтської бази.

Достатньо привабливими є умови картки Юніора Приватбанка, за якою діти віком від 6 до 17 років можуть одержувати кошти від батьків або інших осіб, нагромаджувати їх, розраховуватися в торговельній мережі. За допомогою SMS-банкінгу батьки мають можливість контролювати рух коштів. Таким чином діти залучаються до банківських продуктів і набувають навиків фінансової

грамотності. Проте загалом все ж таки українські банки не достатньо зорієнтовані на такий сегмент споживачів як молодь і, особливо діти і підлітки.

Приватбанк пропонує картки з індивідуальним дизайном. Новим продуктом є передоплачені картки Приватбанку, т. б. пластикові або віртуальні картки, які оформляються без паспорта та ідентифікаційного коду. Такі карти дають можливість одержувати грошові перекази, здійснювати платежі та перекази за всіма каналами Приватбанку, оплачувати покупки в торговій мережі, контролювати баланс і виписку в Приват24 та мобільному додатку, одержувати безкоштовні онлайн-повідомлення про операції по картці.

На початок 2018 р. лише 4 українські банки (IdeaBank, Альфа-банк, ПУМБ, Monobank) пропонували послуги щодо одержання платіжних карток через Інтернет в режимі онлайн шляхом подання заявки. Важливою характеристикою онлайн-карток є відсутність вимоги щодо надання довідки про доходи клієнта. Умови обслуговування по зазначених картках достатньо різні: пільговий період 55-92 днів; кредитний ліміт 50000-200000 грн; кешбек 10-20%; нарахування відсотків на залишок коштів 10%; в окремих банках встановлюються вікові обмеження; лише Monobank надає безкоштовну послугу щодо зняття готівки.

В окремих банках пропонують бонусні програми та програми винагород, що також є одним з інструментів для формування привабливості банківських продуктів. Наприклад, Ощадбанк застосовує:

1) бонусну програму «Mastercard Більше» для користувачів усіх типів платіжних карток Mastercard Ощадбанку;

2) дві програми винагород Mastercard Rewards:

- «Подарунки у твоєму стилі» (для карток World Mastercard, World Debit Mastercard та Mastercard World Elite, у тому числі ко-бренд картки World ViDi Mastercard);

- «Подарунки навіть там, де не очікуєш» (для Зарплатних карток Mastercard від Ощадбанку, включених до програми винагород Mastercard Rewards (Укрзалізниця та інші), а також Муніципальних карток Mastercard від Ощадбанку (Київ, Лівів, Чернівці, Чернігів, Мукачево тощо).

Ефективною маркетинговою комунікацією у банках є ко-брендинг, який представляє собою кооперацію різних, в т. ч. і небанківських брендів, об'єднання компаній для взаємовигідного співробітництва та одержання переваг у конкурентній боротьбі з іншими організаціями. Співробітництво банків з іншими партнерами сприяє виникненню нових карткових продуктів з додатковими пільговими умовами – скидками та бонусами, збільшенню емісії карток та оборотів по ним і, в кінцевому підсумку сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Частіше усього такі партнерські програми банки впроваджують з транспортними організаціями, операторами зв'язку та телебачення, торговими мережами, мережами заправочних станцій, туристичними компаніями тощо.

Прикладом такого співробітництва є програма винагород Fishka у Райффайзен Банку Аваль, учасниками якої є понад 3,5 млн клієнтів, котрі отримують винагороди за свої щоденні покупки. Програма об'єднує мережу Райффайзен Банку Аваль, АЗК «ОККО», супермаркети «Фуршет», магазини цифрової техніки «АЛЛО», Страхову компанію «Універсальна», мережу хімчисток «BOLLA», а також Інтернет-магазин «ШипШина» та ресторани Alaminute, PastaMia та MEIWEI. Таким чином, здійснюючи покупки в різних мережах партнерів Програми, клієнти банку можуть зручно та швидко накопичити бали Fishka та обміняти їх на цінні винагороди.

Разом з цим, як підтверджує практика, ко-брендинг за весь час існування українських банків не показав дійсно успішних результатів. За висновками практиків, причинами цього є те, що банк і партнери дбають не про клієнта, а про власний прибуток, а клієнт не відчуває прив'язаності до бренда. У нас дуже мало вітчизняних брендів, до яких були би лояльними великі групи клієнтів [220, с. 32].

Розрахунково-касове обслуговування роздрібних клієнтів лише за останні декілька років радикально змінило вектори розвитку. Відбулось це значною мірою під впливом низки факторів: поширення технологій бездротового доступу до глобальної мережі, збільшення кількості смартфонів, планшетів та інших мобільних пристроїв із доступом до Інтернет; розвиток електронної комерції, глобальні зміни у стратегії ритейлерів, що віднедавна спрямована на інтернет-



торгівлю та мобільні платежі; вдосконалення технологій, що забезпечують зручності та безпеку безготівкових розрахунків, тощо.

Розрахунково-касове обслуговування фізичних осіб, яке здійснюється українськими банками, в даний час характеризується наступними тенденціями. Найбільш масштабним проектом з розрахунково-касового обслуговування фізичних осіб є зарплатні продукти, конкуренція за які досить серйозна на ринку банківських послуг. Обслуговування в межах зарплатного проекту дає можливість зарахування заробітної плати без комісії і зняття коштів в банкоматах без комісії. У 2018 р. до десятка лідерів у сфері реалізації зарплатних проектів увійшли такі банки: Райффайзен-банк Аваль, Ощадбанк, Укрсиббанк, Альфа-банк, ОТП Банк, ПУМБ, Креді Агриколь Банк, Укрсоцбанк, Кредобанк, Укрексімбанк (наведено у низхідному порядку). По кількості емітованих зарплатних платіжних карток у 2017 році першість тримали Приватбанк, Ощадбанк і Райффайзен-банк Аваль [221, с. 43].

В клієнтоорієнтованому обслуговуванні зарплатних проектів, як свідчить практика, в першу чергу виходять такі чинники, як доступність банкоматів банка, що обслуговує зарплатний проект, а також інших банків-партнерів, розмір комісії за зняття готівки в банкоматах інших банків, можливість одержати овердрафт, його розміри і відсоткові ставки.

Серед вище зазначених десяти банків-лідерів зарплатних проектів не береться плата за зняття готівки у «чужих» банкоматах у Райффайзен-банк Аваль, Укрсиббанк, Альфа-банк, ПУМБ, Кредобанк. В інших банках плата справляється у диференційованих розмірах залежно від типу платіжних карток. Відсоткові ставки за овердрафт в знаходяться в межах 24-49%. Лише Креді Агриколь Банк не застосовує послугу овердрафту [221, с. 43].

Характерною тенденцією у розрахунково-касовому обслуговуванні фізичних осіб є зростання обсягів безготівкових оборотів та широке застосування при їх здійсненні платіжних карток, урізноманітнення видів карток залежно від запитів клієнтів. Поширення безготівкових технологій платежів зумовлює постійне збільшення емісії пластикових карт. Лише у державному Приватбанку

кількість активних платіжних карток за III квартал 2018 року зросла на 216 тис. шт. завдяки розвитку зарплатних проектів [132, с. 3].

Підвищення рівня фінансової грамотності населення супроводжується поширенням практики самообслуговування при здійсненні платежів. Багато українських банків створюють у відділеннях зони самообслуговування, а також повністю автоматизовані філії зі спеціалізованим банківським обладнанням, які працюють цілодобово на території магазинів, вокзалів тощо. Така практика набула поширення за кордоном і має певні перспективи для застосування в нашій країні [169]. Розвивається мережа терміналів самообслуговування на території банківських відділень і в торгових центрах. За 2017 р. нових платіжних терміналів було встановлено 32,5 тис. шт., а за три квартали 2018 р. – 31,5 тис. шт., їх кількість на кінець 2018 р. досягла 263,56 тис. [49].

Райффайзен-банк Аваль став першим в Україні у розвитку віртуальних центрів самообслуговування. На кінець 2016 р. в банку була сформована мережа центрів самообслуговування, яка складалася з 2382 банкоматів з функцією видачі готівки, 411 інформаційних кіосків та 372 банкоматів cash in/cash out в центрах самообслуговування [143]. Діяльність щодо розвитку таких центрів характерна і для інших українських банків. Слід зазначити, що створення таких центрів, кіосків і банкоматів – це лише початковий етап системної трансформації каналів продажу банківських послуг з реальних на віртуальні [147, с. 30].

Стимулом для розвитку самообслуговування у проведенні банківських операцій є застосування підвищених тарифів на операції розрахунково-касового обслуговування, які здійснюються безпосередньо банківськими працівниками. Це зумовлено достатньо великою їх собівартістю порівняно з обслуговуванням дистанційними каналами та необхідністю залучення клієнтів до самообслуговування та ширшого використання інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу.

Відбувається динамічний розвиток та вдосконалення дистанційних систем обслуговування (інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу) та он-лайн обслуговування. Провідні українські банки постійно оновлюють та актуалізують

свої веб-платформи, пропонують та розвивають багатоканальне обслуговування. При цьому стабільно збільшуються обсяги операцій з розрахунково-касового обслуговування через Інтернет.

У банківській практиці, поряд з багатоканальним, набуває поширення омніканальне обслуговування клієнтів, т. б. просування банківських продуктів через різні канали, такі як сайти компаній, реклама, email-розсилки і SMS, публікації у ЗМІ та блогах, спілкування в соцмережах, офлайн-магазини, мобільні додатки [119, с. 131; 135].

В умовах скорочення мережі відділень банків відбувається розвиток дистанційних каналів обслуговування. Самим дешевим й ефективним каналом банківського обслуговування є Інтернет. Причому в перспективі розвиток інтернет-технологій буде сприяти подальшому зменшенню мережі банківських відділень.

Одним із способів здешевлення обслуговування є роботизація вирішення завдань клієнтів, яка, на думку банківських працівників, не знижує якість банківського обслуговування. Зокрема у Приватбанку рівень задоволеності клієнтів телефонним сервісом обслуговування (EUSI) в середньому становить 85,4%, що не поступається оцінці взаємодії з оператором та відповідає галузевим стандартам [220, с. 38].

Позитивної оцінки заслуговує те, що банки заохочують клієнтів до використання дистанційних каналів обслуговування. Так, в Альфа-банку з 1 жовтня 2017 р. по 31 грудня 2017 р. проводилася акція для діючих клієнтів, які активно користуються фінансовими сервісами, але поки що не зареєструвалися у мобільному додатку Альфа-Мобайл Україна та Інтернет-банкінгу My Alfa-Bank. Клієнти повинні зареєструватись у будь-якому з дистанційних каналів та здійснити свою першу трансакцію – поповнення мобільного рахунку на будь-яку суму; тоді вони одержують повернення коштів у кінці місяця в розмірі 20 грн. на картку, з якої було зроблено платіж.

З метою залучення нових клієнтів та формування додаткових зручностей для наявних клієнтів банки розробляють і пропонують пакетні пропозиції, які

включають розрахунково-касове обслуговування, дистанційне банківське обслуговування, додаткові послуги, що дає змогу задовольнити усі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні та управлінні їхніми коштами. Наприклад, ТАСкомбанк пропонує комплексне обслуговування фізичних осіб, яке включає великий перелік послуг [146].

Ще одним підходом в обслуговуванні роздрібних клієнтів є система тарифних планів, згідно якої застосовуються гнучкі тарифи за розрахунково-касове обслуговування залежно від пакета продуктів та послуг, які обрав клієнт (депозит, кредит, банківська картка, зарплатний проект та ін.). Клієнт, який погоджується на певний пакет послуг, одержує пільгові тарифи на розрахунково-касове обслуговування. Продуктові пакети банківських послуг можуть бути надані на рівні «стандарт», «комфорт» та «еліт». При цьому чим вищий рівень пакету, тим більш вигідні умови по ньому пропонуються [41, с. 34].

Бурхливий розвиток інформаційних технологій втілюється практично у всіх сферах життя. Ринок банківських послуг демонструє високий рівень «технологізації» навіть тих операцій, послуг та продуктів, що десятиліттям не видозмінювались і навіть звично іменувались «класичними» – проведення платежів, оформлення вкладів, видача споживчих кредитів тощо.

Розвиток електронного банкінгу – це ключова тенденція ринку банківських послуг останніх років. Слід зазначити, що розвиток електронного банкінгу сприяв докорінним зрушенням у взаємовідносинах банку з клієнтами, створив необхідне підґрунття для формування клієнтоорієнтованих підходів в обслуговуванні. Наявність розвинених віддалених каналів доступу до банківських продуктів стає основним критерієм при виборі клієнтами банку. Відбувається динамічний розвиток банківських технологій. Так, наприклад Укрексімпбанк запровадив технології NFC (мобільний додаток, доступний для телефонів з функцією NFC та операційною системою Android версії 4.4 і вище), які перш за все є затребуваними VIP-клієнтами.

Такий вид послуг, як Інтернет-банкінг мають всі банки, що обслуговують фізичних осіб. Причому відбувається поступове залучення клієнтів до

самостійного здійснення операцій зі своїми коштами за допомогою Інтернет-банкінга, цьому сприяють зокрема зменшені комісії по таким операціям. Так, в ПУМБ-online переказ коштів з любої карти на рахунок здійснюється без комісії, з рахунка – на любую картку зі значно меншою комісією аніж при переказах з використанням інших каналів. Для цього в банку створений окремий сайт PayHub.

Крім того банки переводять в режим online не лише платежі, а й вклади. У Приватбанку оформляється 20% депозитів і поповнюється 80% вкладів [220, с. 39]. В Ощадбанку також розвивають такі послуги. Показовим є процес поступового переведення консервативної групи клієнтів Ощадбанку, які звикли сплачувати комунальні платежі у банківських відділеннях, в режим online. Навіть була спроба банком встановити комісію за платежі у відділеннях і скасувати їх в режимі online. В даний час власники пенсійних карт банку можуть сплатити комунальні платежі у відділеннях Ощадбанку без комісії.

Лідером у розвитку нових банківських продуктів і технологій є ПриватБанк, з яким, за даними дослідження GFK Ukraine у III кварталі 2018 року співробітничали 53,9% українців старших за 16 років, 45,9% користувачів банківських послуг-фізичних осіб вважають банк для себе основним [145].

Банк зарекомендував себе як один із самих інноваційних банків світу, зокрема, більш ніж 10 років тому одним з перших у світі почав використовувати одноразові SMS-паролі; до числа останніх визнаних новацій слід віднести міні-термінали, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, десятки різноманітних мобільних додатків. Приватбанком було емітовано картки для студентів із застосуванням QR-коду для участі власників карток у спеціальних акціях.

Протягом багатьох років Приватбанк очолює рейтинги в багатьох номінаціях, зокрема щодо поширення послуг Інтернет-банкінгу. Онлайн-послугами Приватбанку користується максимальна кількість клієнтів, лише в банкоматах цього банку можна зняти кошти без картки, використовуючи Інтернет-банкінг. З десяти банків-лідерів рейтингу лише чотири надають користувачам можливість здійснювати SWIFT-перекази через веб-сайт банку. Всі

учасники рейтингу вже запустили додаток хоча би для однієї з мобільних платформ [127].

Перспективною сучасною тенденцією банківського обслуговування є діджиталізація, для успішної її реалізації вирішальним є співробітництво банків з ІТ-компаніями. Прикладом реалізації спільних програм банків з ІТ-компаніями є впровадження таких нових продуктів ТАСкомбанк: віртуальні електронні гроші, емісія яких розпочалася у 2016 р.; P2P-перекази (пропонується також і Приватбанком); оплата платежів із застосуванням NFC-технологій у 2017 році.

Проте небезпідставним є побоювання банків щодо захоплення ІТ-компаніями ринку банківських послуг [220, с. 23]. Так, прикладами надання фінансових послуг операторами зв'язку є проекти Київстару «Екстра гроші» та Vodafone «Гроші на замовлення», послуги Укрпошти з переказу коштів між платіжними картками та ін. Тому конкуренція у сфері діджиталізації змушує банки постійно вдосконалювати технології банківського обслуговування, запроваджувати інноваційні продукти.

В контексті розвитку діджиталізації банки створюють окремі підрозділи – ІТ-хаби, наприклад, у 2017 р. в Альфа-Банку було створено Alfa-Digital і в Райффазен Банк Аваль – Raiffeisen Digital Hub. Такі підрозділи займаються розвитком онлайн-банкінгу та інтернет-банкінгу. Новим проектом інтернет-банкінгу є Монобанк, який був створений у 2017 р. на базі Universal банку. За технологіями операцій його можна вважати цифровим банком, який не має відділень і повністю працює з клієнтами в онлайн режимі.

Слід зазначити, що протягом останніх років розвиток ринку роздрібних банківських послуг в Україні супроводжувався підвищенням рівня фінансової інклюзії, т. б. відбулося загалом розширення та покращення умов доступу громадян до широкого переліку фінансових послуг. Така тенденція сприяє прискоренню соціального і економічного розвитку країни, отже, має беззаперечні позитивні наслідки як для держави загалом, так і для населення. Поширення клієнтоорієнтованих підходів в організації роздрібно-банківського бізнесу

сприятиме подальшому підвищенню рівня фінансової інклюзії громадян, покращенню їхнього добробуту, а також збільшенню прибутковості банків.

### **2.3. Оцінка клієнтоорієнтованості продажу банківських послуг в Україні**

Проведене дослідження стану надання роздрібних банківських послуг українськими банками в розрізі основних видів послуг дало змогу виокремити елементи клієнтоорієнтованих підходів у роздрібному кредитуванні, залученні коштів населення на депозити, розвитку карткових продуктів та їх інфраструктури, у розрахунково-касовому обслуговуванні фізичних осіб.

На основі аналізу практики і тенденцій роздрібного банківського кредитування можна виокремити такі елементи клієнтоорієнтованих підходів:

- швидке реагування на попит громадян та пропонування нових банківських продуктів (кредити для вимушених переселенців, на здійснення енергоефективних заходів, на придбання бувших у користуванні автомобілів, без заставні кредити готівкою тощо);

- створення особливих умов для «своїх» клієнтів, як складова загальної програми підвищення їх лояльності, надання їм кредитів за пільговими ставками;

- досягнення більшої прозорості умов кредитування шляхом розміщення на офіційних та партнерських інтернет-ресурсах кредитних калькуляторів (для розрахунку щомісячних платежів, реальної процентної ставки та інших показників вибраного кредитного продукту);

- здійснення партнерських програм по кредитуванню з іншими банками, що збільшує довіру клієнтів та дає можливість вибрати оптимальні умови кредитування;

- спрощення умов кредитування готівкою, зокрема зменшення мінімального (18 років) та підвищення граничного віку позичальників (до 70 років), надання споживчих кредитів без довідок про доходи (ризиками, які при цьому виникають, банк компенсує процентними ставками та комісійними);

- використання зручних та різноманітних каналів для погашення кредитів для створення клієнтам додаткових зручностей;
- впровадження спільних програм з компаніями-забудовниками житла, що дає можливість пропонувати більш низькі процентні ставки на частину періоду кредитування і сприяє розвитку іпотеки;
- поява нових банківських послуг щодо кредитування вторинного житла;
- впровадження спільних програм з торговими закладами, які продають товари тривалого використання, надання скидок при придбанні товарів в магазинах-партнерах і додаткових сервісних послуг;
- впровадження спільних програм з авто дилерами, що дає змогу пропонувати кращі умови авто кредитування і зменшувати ставки по кредитах;
- поширення послуги cashback, в межах якої частина використаних клієнтом коштів повертається на його картковий рахунок та ін.

Слід зазначити, що конкуренція на ринку банківських послуг змушує банки застосовувати при роздрібному кредитуванні різноманітні програми лояльності, в межах яких клієнтам надаються знижки до процентної ставки та/або одноразової комісії при виконанні певних умов, це – звичайно робиться для власників зарплатних карток.

Заслуговує на увагу та поширення досвід Альфа-Банку, який FinancialClub у 2017 р. визнав «Самим роздрібним банком»; у ньому досягнуто найбільший приріст гривневого кредитного портфелю фізичних осіб (+1,38 млрд грн) [149]. Одним з елементів застосування клієнтоорієнтованої моделі роздрібного кредитування в цьому банку є те, що пропонуються зручні та різноманітні канали погашення кредитів: через термінали самообслуговування, у відділеннях Укрпошти, за допомогою квитанцій погашення Альфа-Банку, безпосередньо у відділеннях Альфа-Банку, через інтернет в сервісі Альфа-Погашення або інтернет-банкінг MyAlfa-Bank, у банкоматах-терміналах та через будь-які інші банки України.

Значною мірою приріст кредитного портфелю в Альфа-Банку був досягнутий за рахунок активізації маркетингу та реклами. Так за 9 місяців 2017



року банк витратив на такі цілі понад 100 млн грн або у 4 рази більше ніж за аналогічний період попереднього року. Загалом приріст використання коштів на зазначені цілі загалом по українським банкам в цей період становив 31%. За темпами приросту коштів на рекламу лідерами стали Укрбудінвестбанк (+4897%), Кредит Європа Банк (+1700%), Айбокс Банк (+1209%) [218]. Необхідно відмітити, що активізація рекламної діяльності банків свідчить певною мірою про вихід банківської системи України з кризи та стабілізацію її стану.

Одним з елементів клієнтоорієнтованих підходів є застосування у роздрібному кредитуванні партнерських продажів, розвиток яких не суперечить засадам конкуренції, адже кожен банк працює зі своїм сегментом клієнтів, є своя продуктова лінійка, застосовуються власні підходи до оцінки ризиків. Банк не може і не прагне охопити всі сегменти клієнтської бази і тому в процесі партнерського кредитування доповнюються можливості банків-партнерів, кредитуються ті клієнти, які не підпадають під увагу інших банків.

Трендом останніх років стало збільшення партнерських продажів у сфері іпотеки і автокредитування. Співпраця банків із забудовниками збільшує надійність кредитування житла, а, отже і привабливість цього виду кредитів для клієнтів. Справа в тому, що банки працюють лише з надійними забудовниками, які мають стабільне фінансове становище. Так, активно розвиваються партнерські програми в іпотечному кредитуванні в Укргазбанку, Кристалбанку, банках «Аркада», «Глобус». В зв'язку з тим, що банки одержують від забудовників скидки, вони мають змогу запропонувати клієнтам нижчу ставку протягом періоду кредитування. Очевидно, що в найближчі роки конкуренція на ринку партнерських іпотечних програм буде посилюватися.

Практика партнерських продажів поширена і в автокредитуванні, перш за все, щодо автомобілів найбільш популярних брендів (Lexus, BMW, Renault, Mitsubishi, Hyundai, Nissan, Toyota, Богдан та інших). Банк-учасник партнерської програми з автодилерами одержує партнерську комісію, що дає змогу кредитувати придбання автомобілів для своїх клієнтів за більш низькими процентними ставками. Загалом автокредитування для банків є одним із способів

залучення перспективного сегменту клієнтської бази – заможних та надійних клієнтів. Окрім того, що в процесі автокредитування клієнт залучається до інших супунтів банківських послуг (відкриття рахунків страхування транспортних засобів, надання кредитної картки), то за умови задоволення умовами кредитування і обслуговуванням, такі клієнти можуть стати постійними клієнтами банку. В найближчі роки прогнозується збільшення обсягів партнерських продажів та залучення до програм більшої кількості автодилерів.

Розвиваються партнерські продажі у сфері придбання побутових та електротоварів, з облаштуванням робочих місць для банківських працівників в торгових закладах. Все більше угод банків з інтернет магазинами, які останніми роками значно збільшують масштаби своєї діяльності і користуються попитом серед населення. Стимулюючими елементами таких продажів є практично нульові ставки за кредит, можливість дострокового безоплатного погашення, тривалий термін кредитування (до 3 років).

Достатньо ефективним елементом клієнтоорієнтованої моделі обслуговування роздрібних клієнтів є використання нових технологій, зокрема на сайтах окремих українських банків (Альфа банк), можна скористатися кредитним калькулятором, за допомогою якого вибрати найбільш сприятливий для клієнта варіант кредитування.

На сайтах окремих банків можна ознайомитися з умовами кредитування у банках-партнерах та порівняти їх. Так, в Кредобанку можна одержати інформацію щодо кредитування в ОТП Банку, ПУМБ, Приватбанку та Альфа-Банку. Така послуга сприяє збільшенню довіри клієнтів до банківської установи, адже дає можливість для обґрунтованого вибору банку обслуговування на основі найбільш оптимальних умов кредитування.

Новим напрямом роздрібною банківського бізнесу, що створює додаткові зручності для клієнтів, є P2P- и P2B-кредитування, яке активно заміщує класичні банківські кредити та депозити. За кордоном такі технології сформовані, стандартизовані та активно використовуються для стимулювання економіки за

наступними трендами: 1) позики між фізичними особами; 2) мікропозики; 3) кредитування малого і середнього бізнесу; 4) традиційне кредитування.

В Україні ПриватБанк став організатором і оператором сервісу P2P-кредитування, новий вид послуг дозволяє:

кредитору – кредитувати позичальників без посередників, одержуючи прогнозовану і велику дохідність порівняно з депозитними ставками;

позичальнику – одержувати доступ до недорогих кредитів;

банкам – підключитися до площадки та кредитувати позичальників без витрат на пошук клієнтів, оцінку ризиків та колекшн;

ПриватБанку – надавати додаткову цінність своїм клієнтам та можливість продавати свої компетенції в оцінці ризиків, обробці платежів та стягненні боргу;

державі – прискорити темпи росту економіки за рахунок збільшення кількості підприємців та податкових надходжень.

Кредитором та позичальником може виступати як фізична особа, так і банки, компанії. Крім того, така технологія дозволяє надавати іншим фінансовим партнерам доступ до забезпечених та контрольованих по проблемності кредитним портфелям, що дозволить багатьом фінансовим ігрокам повернутися на ринок споживчого та корпоративного кредитування [145].

Окремим аспектом формування клієнтоорієнтованих підходів в процесі кредитування фізичних осіб є процедури, пов'язані з перевіркою потенційних позичальників та відмова клієнтам у видачі позики. Як правило банк відмовляє внаслідок поганої кредитної історії клієнта; у таких випадках можливе намагання оклієнта одержати кредит в іншому банку або у мікрофінансовій організації, які в даний час стали серйозними конкурентами банків. Як підтверджує практика, потік неблагонадійних клієнтів від інших банків є гіршим явищем, ніж можуть дати свої налагоджені канали продажів. Тому очевидно, що не у всіх випадках необхідно відмовляти тим клієнтам, які мають одиничні випадки несвоєчасного повернення позики. Загалом більш надійно працювати зі своїми постійними клієнтами, аніж новими.

Слід зауважити, що в даний час мікрофінансові організації надають кредити за спрощеною процедурою в короткі строки та на достатньо вигідних умовах тим клієнтам, які мають погану кредитну історію. Тому склалася парадоксальна ситуація, за якої клієнт з поганою кредитною історією має змогу одержати у мікрофінансовій організації позику на умовах, які є кращими аніж для клієнтів банку [22]. Зокрема, у MyCredit це стосується швидкості надання позики, вигідних умов прострочення (до 3 днів без штрафів), припинення нарахування відсотків після 90 днів прострочення кредиту та ін. [141].

Отже, основним інструментом для збільшення надійності роздрібного кредитування є оцінка кредитних історій клієнтів, які представляють собою інформацію щодо кредитів та дисципліни їх погашення. Цю інформацію Українське бюро кредитних історій отримує від своїх партнерів (банків, страхових та лізингових компаній, кредитних спілок та інших фінансових організацій). Саме оцінка кредитної історії стає вирішальним чинником для прийняття рішення щодо видачі нового кредиту. За підрахунками практиків, 80% відмов у видачі кредиту відбуваються саме через негативну кредитну історію клієнта [145].

Звичайно, що наявність клієнтоорієнтованих підходів у банківському обслуговуванні позитивно впливає на динаміку кредитування фізичних осіб, проте, не слід нехтувати тим, що найбільш вагомими детермінантами, які сприяють вибору банку, є процентна ставка, умови кредитування, довіра до банку; менш важливими є – розташування банку, час розгляду заявки та рекомендації знайомих [1, с. 87]. Що стосується, на перший погляд, основного питання при кредитуванні – вартості послуги, окремі фахівці вважають, що процентна ставка в даний час для багатьох клієнтів – не самий головний критерій у виборі банку, тому що все більшого значення набувають наступні характеристики: кваліфікація менеджменту, можливість одержати консультацію по супутнім фінансовим продуктам та інші додаткові послуги [170, с. 84].

Ми згодні з висновками науковців, які вважають, що на сучасному етапі основними перешкодами для розвитку роздрібного кредитування слід вважати:

збільшення прошарку незабезпечених верств громадян; високий рівень процентних ставок; відмова потенційних позичальників від оформлення кредиту із-за невпевненості у стабільності власного фінансового становища; посилення вимог банків до позичальників, що зумовлює зростання вартості кредитних ресурсів; низький рівень фінансової грамотності громадян, який заважає позичальникам кваліфіковано вивчити умови кредитних договорів [1, с. 84].

Звичайно, що такі процеси негативно позначаються на діяльності банків. Позитивні зрушення останніх років у кредитуванні населення, засвідчують про певну стабілізацію економічного становища, вони потребують глибокого вивчення, підтримки та стимулювання. Крім того, пожвавлення ринку роздрібного кредитування можна закріпити шляхом розвитку в банках клієнтоорієнтованих моделей обслуговування клієнтів, що сприятиме збільшенню їхньої лояльності, а в перспективі призведе до зростання рівня прибутковості банку.

Разом з тим, згідно аналітичних досліджень НБУ у першому кварталі 2019 р. внаслідок покращення споживчих настроїв та зростання витрат на товари тривалого вжитку передбачається зростання кредитного попиту домогосподарств, зокрема на споживчі та іпотечні кредити [137]. Для закріплення таких позитивних тенденцій та подальшої активізації роздрібного банківського кредитування необхідно, на наш погляд, забезпечити:

- покращення макроекономічних параметрів функціонування економічної системи країни, що призведе до підвищення рівня життя громадян, збільшення їх доходів, пожвавлення споживацького попиту;
- вдосконалення нормативної бази банківського кредитування з метою формування ефективних механізмів захисту прав позичальників і кредиторів;
- досягнення повної прозорості та зрозумілості умов кредитування для клієнтів, що сприятиме посиленню їхньої довіри до банку;
- збільшення строків кредитування, що можливе лише у випадку стабілізації соціально-економічного становища країни;

- урізноманітнення продуктової лінійки, покращення сервісного обслуговування роздрібних клієнтів, зокрема через дистанційні канали продажів;
- вдосконалення маркетингових заходів та збільшення ресурсного забезпечення рекламних компаній;
- розширення партнерських відносин банків та торговельно-сервісних підприємств з метою введення в дію партнерських програм кредитування із поліпшеними умовами (у порівнянні із звичайними нецільовими картковими та готівковими кредитами);
- комплексне підвищення рівня фінансової грамотності населення, що слід здійснювати починаючи із дошкільних закладів і загальноосвітньої школи, продовжувати на рівні професійної та вищої освіти за допомогою різноманітних інструментів та усіх можливих інформаційних каналів.

Як зазначалося, до базових банківських послуг, що надаються фізичним особам, належить залученням коштів на депозити. Конкуренція на ринку депозитів України є також достатньо серйозною, в умовах якої банки запроваджують відповідні механізми і інструменти, що спрямовані на залучення грошових коштів клієнтів на депозити. Для сучасного вітчизняного ринку банківських депозитів характерні такі тенденції:

- збільшення обсягів банківських вкладів фізичних осіб внаслідок макроекономічної стабілізації, а також збільшення соціальних виплат;
- переважання короткострокових депозитів в структурі вкладів, а також поступове збільшення строків депозитів разом із досягненням макроекономічної стабільності;
- зниження ставок по депозитах, що спричинено значним запасом ліквідності банків із-за зменшення масового кредитування;
- переважне розміщення вкладниками коштів на короткострокових депозитах та прагнення мати можливість забрати гроші влюбий момент;
- зменшення попиту на валютні депозити із-за обмежень на зняття з них коштів, а також відшкодування з ФГВФО у національній валюті, а не у валюті вкладу;

- поява нових інструментів, спрямованих на залучення коштів населення для зберігання на депозитах (валютні ОВДП, іменні валютні сертифікати, єврооблігації, облігації українських емітентів).

В контексті зазначених тенденцій мона відзначити основні елементи клієнтоорієнтованих підходів у депозитній політиці банків України, це:

- пропозиція різноманітних депозитних продуктів, які відповідають сучасним тенденціям розвитку ринку банківських депозитів;

- видача гарантій у вигляді страхівки депозитів для попередження відтоку коштів з депозитів;

- підвищення гарантій безпеки вкладів;

- надання додаткових послуг згідно потреб клієнтів та ін.

Слід зазначити, що в умовах, коли відбувається поступове покращення економічної ситуації в країні, збільшення довіри населення до банків, а також зростання грошових доходів громадян значно збільшуються потреби в нових та надійних інструментах для здійснення заощаджень фізичними особами. Тому банківський маркетинг повинен бути зорієнтований на пошук та запровадження таких механізмів і інструментів, які би сприяли утриманню наявних та залученню нових клієнтів до зберігання ними вільних коштів на банківських депозитах.

Заслуговує на увагу практика Райффайзен Банк Аваль, лідера з приросту депозитного портфелю у 2018 р., щодо створення стимулюючих механізмів у залученні коштів фізичних осіб на депозити, це зокрема для тих клієнтів банку, які розмістили заощадження на депозитних рахунках:

- виплата відсотків наприкінці терміну чи щомісяця або капіталізація відсотків;

- можливість поповнення готівковим або безготівковим шляхом (у т.ч. через Інтернетбанкінг для приватних осіб – систему «Райффайзен Онлайн», через банківські термінали самообслуговування або за допомогою послуги постійного доручення на поповнення вкладу без відвідування відділення);

- поповнення або часткове зняття коштів протягом пільгового періоду (7 днів після пролонгації вкладу) без розірвання договору;

- вклад на вимогу з підвищеною процентною ставкою та вільним доступом до депозита без обмежень та втрати відсотків у відділенні або через Інтернет-банкінг «Райффайзен Онлайн»;

- вклади зі щомісячною зростаючою відсотковою ставкою;

- депозити з підвищеною процентною ставкою для власників пакетів банківських послуг;

- послуга «SMS-інформування за операціями по вкладному рахунку» для зручного контролю руху коштів на строковому депозиті або за вкладом «Універсальний» [143].

Як підтвердив проведений аналіз, на вибір клієнтами того чи іншого банку впливає: базова ставка по депозитах; мінімальна сума відкриття вкладу; можливість поповнення вкладу; процедура закриття депозиту, в т. ч. дострокового; пільгові умови розірвання угоди; можливість капіталізації процентів; акції, винагороди, подарунки за вклад, які пропонує банк; страхування вкладу; гарантії повернення вкладу; можливість відкриття вкладу он-лайн; пільгові умови для окремих незахищених категорій вкладників; розташування банку та його репутація. Причому все більшого значення набувають такі чинники, як гарантії повернення вкладу та надійність банку. Разом з тим, необхідно визнати, що період високих ставок по депозитах закінчився і тепер клієнти прагнуть стабільності депозитної політики, хочуть зберігати кошти у надійних банках.

Проведений аналіз ринку платіжних карток та інфраструктури їхнього обслуговування в Україні дав змогу виокремити у цій сфері основні елементи клієнтоорієнтованих підходів, до них, перш за все, слід віднести:

- динамічна поява широкого переліку нових карткових продуктів та постійне їх вдосконалення відповідно до зростаючих потреб клієнтів, випуск віртуальних та безконтактних карток, передплачених карток, електронних гаманців, дуальних кредитно-дебетних карток, карток під депозити тощо;



- випуск нових видів платіжних карток, що пристосовані для задоволення потреб певних категорій клієнтів (пенсіонерів, дітей і молоді, внутрішньо переміщених осіб, подорожуючих тощо), карток з індивідуальним дизайном;

- запровадження бонусних програм та програм винагород для користувачів платіжних карток, зокрема карток cashback, власникам яких повертається на картковий рахунок частина використаних коштів (3-5% витрачених сум);

- збільшення зручностей для клієнтів щодо одержання платіжних карток, зокрема спрощення процедури та скорочення часу для видачі картки, застосування режиму онлайн та Інтернету для подання заявки на видачу картки;

- випуск пільгових карток в межах ко-брендингу банків з транспортними організаціями, операторами зв'язку та телебачення, торговими мережами, заправними станціями, туристичними компаніями тощо.

- підвищення технічного рівня пластикових платіжних карток, посилення рівня їх захисту;

- зростання мережі платіжної інфраструктури у банках, торгових та інших закладах, що надають послуги.

Вітчизняна банківська практика має приклади створення специфічних банківських продуктів та послуг, розрахованих для окремих груп споживачів, в т.ч. соціально незахищених, таких, як внутрішньо переміщені особи. Проте в даний час можна лише говорити про перші спроби у запровадженні таких банківських продуктів, реальна потреба в яких є значно більшою.

Більшого поширення набули банківські послуги для такої специфічної категорії, як діти і молодь. Справа в тому, що молодим людям притаманні певні вікові особливості, які слід враховувати у банківському маркетингу. Саме у молодому віці відбувається процес здобуття освіти, професійне становлення, створення сім'ї і задоволення усіх нових потреб, пов'язаних з цим (придбання житла, транспортних засобів, товарів тривалого використання, організація сімейного відпочинку тощо). Вирішення зазначених проблем для більшості молодих людей можливе, головним чином, не за рахунок власних, а позичених коштів, в т.ч. у банківських установах. Окрім особливих потреб, спричинених

певною фазою життєвого циклу, молодим людям притаманні специфічні особистісні та психологічні вікові риси, які визначають їхню поведінку як банківських клієнтів, це – мобільність, більша поінформованість завдяки більшій присутності в Інтернет-просторі і соцмережах, контактність, швидкість реакції на новітні продукти та послуги, їх краще і скоріше сприйняття.

Молоді люди, хоча і працюють більше і в окремих випадках мають досить високі доходи, вони загалом менше користуються банківськими продуктами, не заощаджують внаслідок необхідності задоволення своїх поточних потреб. Молоді клієнти переважно не мають депозитів, рідко беруть кредити, мало таких, хто має свій бізнес і потребує кредитної підтримки. Поряд з цим вони активно використовують новітні банківські продукти, які можуть бути не надто фінансово вигідні для банків. Також для молоді важлива зручність банківського сервісу: інтернет-банку, мобільного банкінгу, банківського сайту і інтерфейсу, кол-центру та ін.

Ми вважаємо, що українським банкам доцільно розвивати кредитування молоді та пропонувати даній групі клієнтів більш пільгові умови. Такий підхід сприятиме формуванню лояльних для банку клієнтів на тривалу перспективу.

Для користувачів карток особливої актуальності набувають питання захищеності їхніх платіжних засобів від дій шахраїв та різноманітних зловживань, які, на жаль, існують у цій сфері. Наявність комплексної системи захисту платіжних карток виступає важливою складовою клієнтоорієнтованих підходів в банківському обслуговуванні та підвищенні лояльності клієнтів. Виокремлюють такі складові системи захисту платіжних карток: якість карток; рівень захисту карток; встановлення одноразових, денних, нічних та добових лімітів зняття готівки; блокування карток у підозрілих випадках.

Одним з елементів захисту платіжних операцій і платіжних засобів є електронний підпис, який дозволяє клієнтам обмінюватися електронними документами, що дає змогу економити час і ресурси, витрачені на документообіг. Наявність електронного цифрового підпису дає можливість подавати звітність до фіскальних та інших державних органів, складати податкові декларації онлайн, в

електронному вигляді декларувати доходи посадовим особам, підписувати електронні петиції [217]. Електронний цифровий підпис має достатній рівень захисту для забезпечення безпеки у питаннях конфіденційності, цілісності і доступності платежів у процесі користування комп'ютерами та комп'ютерними мережами для діловодства. Використання такого підпису відбувається під пасивним наглядом провайдера, який надає послугу.

Вже сьогодні можна спостерігати розвиток різноманітних перспективних технологій для спрощення, прискорення та підвищення безпеки мобільних платежів із застосуванням наступних інструментів:

- використання в якості ідентифікації зображення обличчя клієнта, отриманого з камери його смартфона (використовуються компаніями Apple, Samsung та Huawei);
- ідентифікація клієнта по іншим фото, в тому числі сітківки ока;
- ідентифікація клієнта по відбиткам пальців;
- здійснення платежів за допомогою ультразвуку, що його генерує та реєструє смартфон отримувача коштів та платника.

Слід зазначити, що перелічені новітні технології є цікавими для окремого сегменту банківських клієнтів і мають хороші перспективи щодо їхнього подальшого розвитку. Так, з 2014 р. Приватбанк запровадив технологію розпізнавання відбитків пальців в Privat24 в iPhone, пізніше – в смартфонах Samsung. З березня 2017 р. користувачі Android-гаджетів, в яких є дактилоскопічні сканери, можуть заходити у додаток та підтверджувати оплату відбитком пальця. Альфа-банк запровадив опцію входу в додаток Alfa-Mobile Ukraine по відбитку пальця для телефонів з операційними системами Android 6.0 або iOS7 і вище.

Клієнтоорієнтованим підходом у банківському обслуговуванні є пропозиція різноманітних пакетів послуг, що розраховані на різні фінансові можливості та потреби клієнтів. Переважно пакети включають базовий набір послуг. Наприклад, у 2018 р. Райффайзен Банк Аваль пропонує пакети послуг по

картковим рахунком: «Активний», «Оптимальний ПЛЮС», «Преміальний 3.0», «Оптимальний» та отримання пенсій та грошових допомог за пакетами: «Пенсійний оптимальний», «Пенсійний легкий» та «Пенсійний базовий». Різні пакети послуг враховують потреби різних груп клієнтів, а також передбачають можливість одержання низки безкоштовних послуг з банківського обслуговування, а також застосування диференційованих тарифів залежно від обраного пакету. Разом з тим, слід відзначити, що перелік безкоштовних послуг має тенденцію до зменшення. Очевидно, що пакетне обслуговування клієнтів буде і надалі здорожчувати, при цьому банки заохочуватимуть клієнтів до розрахунків карткою.

Як показало проведене дослідження, розвиток обслуговування роздрібних банківських клієнтів в цілому в світі та в Україні характеризується такими тенденціями:

- поступове проникнення технологій та засобів для мобільних платежів у всі сфери життя, в т.ч. і у банківські операції;
- забезпечення максимальної швидкості та безпечності мобільних безготівкових розрахунків завдяки передовим технологіям ідентифікації користувача;
- банківська картка, рахунок та інші розповсюджені фінансові інструменти поступаються місцем смартфонам, годинникам та іншим персональним електронним приладам;
- об'єднання фінансових інструментів (банківська платіжна картка) із засобами ідентифікації (паспорт громадянина) та податковими ідентифікаторами (індивідуальний ідентифікаційний номер) може сприяти підвищенню прозорості ринку фінансових послуг, накопиченню, аналізу та використанню великої кількості інформації про клієнтів, що у майбутньому дасть змогу розробляти банкам та торгово-сервісним установам індивідуальні умови обслуговування для клієнтів.

Характерними рисами сучасних технологій дистанційного банківського обслуговування роздрібних клієнтів як в нашій країні, так і за кордоном є: екстериторіальність та безперервність роботи системи; загальна доступність; багатоканальність доступу; інтерактивність обслуговування; проведення операцій в режимі реального часу; мінімізація ручної обробки операцій [169].

Сьогодні в багатьох торговельно-розважальних закладах, муніципальних установах та сервісних підприємствах можна розрахуватись банківською карткою. Великі перспективи мають мобільні технології. Смартфон чи стільниковий телефон для багатьох людей є обов'язковою річчю, без якої важко зручно себе почувати в сучасному місті. Додатковими зручностями для клієнтів є розрахунки в POS-терміналах за допомогою смартфонів, що підтримують технологію безконтактної оплати (ПриватБанк, Ощадбанк, ПУМБ, УкрСиббанк, ТАКСкомбанк, і Альфа-Банк). Очікується, що такі послуги надаватимуть все більше банків.

Однак не лише смартфонами та планшетами обмежується сфера безготівкових мобільних платежів. За останні декілька років ринок персональної електроніки поповнився відносно новим видом техніки – розумними годинниками. Подібні пристрої і раніше з'являлись на ринку, але лише за останні 3-4 роки їх розповсюдження набуло глобального характеру. Для використання в якості платіжного інструменту смарт-годинники відрізняються іще більшою зручністю у порівнянні із смартфонами та планшетами. Обов'язковими умовами є наявність апаратного чіпу NFC (Near Field Communication), підтримка операційної системи Apple, Android та деяких інших, а також попередня прив'язка особистої платіжної банківської картки у відповідному програмному забезпеченні на самому годиннику чи програмно прив'язаному до нього смартфоні. Якщо смартфон чи мобільний телефон для проведення платежу потрібно виймати із кишені чи сумки, то смарт-годинник завжди доступний практично без зайвих маніпуляцій. Сам платіж здійснюється за декілька секунд при піднесенні пристрою до спеціального платіжного терміналу на відстань до 5 сантиметрів.

Окрім мобільних платежів із використанням технологій Samsung Pay, Android Pay, Apple Pay та інших, що потребують наявності пристрою із технологією NFC, до безготівкових платежів варто віднести також регулярні платежі, а також зручні способи оплати при використанні спеціальних платіжних форм на мережевих ресурсах торговельно-сервісних підприємств. Одним з найбільших операторів подібних рішень в Україні є Приватбанк з його технологію верифікації користувача та проведення розрахунків – Liq Pay. Дана система дозволяє провести розрахунок на сайті із введенням основних даних платіжної картки – номеру, строку дії та коду CVV. Підтвердження платежу здійснюється через введення коду, отриманого клієнтом на заздалегідь зареєстрований номер стільникового зв'язку. Вся операція по проведенню розрахунку займає близько 1 хвилини із урахуванням часу на отримання СМС-коду та введення необхідних для авторизації даних.

Нові зручності у сфері платіжного обслуговування створено у Приватбанку, Ощадбанку, Альфа-Банку, ПУМБ і Креді Агриколь Банку, які дають змогу банківським клієнтам самостійно управляти геолімітом під час подорожей за кордоном. У Приватбанку, ПУМБ, Ощадбанку і УкрСиббанку надаються онлайн-консультації щодо використання інтернет-банкінгу безпосередньо з вікна системи, там само можна замовити перевипуск платіжної картки. У Приватбанку і Монобанку створено для клієнтів можливість самостійного формування платіжного доручення шляхом набору декількох цифр, а решта даних з'являються автоматично, в подальших операціях клієнт може це робити дуже швидко і просто. Клієнти Ощадбанку можуть перераховувати кошти не лише за номером картки, але й за номером телефона одержавача коштів.

З лютого 2019 р. в онлайн-режимі банківські клієнти можуть здійснювати обмін валюти в інтернет-банкінгу або у мобільному додатку (за наявності рахунків валютних і в гривнях). Такі операції можна здійснювати в межах встановленого ліміту - еквівалент 150 тис. грн в день.

Узагальнення досвіду розрахунково-касового обслуговування фізичних осіб та застосування банківських технологій дає можливість виокремити такі елементи клієнтоорієнтованих підходів:

- забезпечення доступності, зручності та простоти розрахунково-касового обслуговування роздрібних клієнтів;

- обслуговування роздрібних клієнтів в межах зарплатних проектів та надання їм додаткових послуг щодо доступу до банкоматів інших банків, надання овердрафту тощо;

- оптимізація тарифів за розрахунково-касове обслуговування клієнтів та безкоштовне їх здійснення;

- застосування системи тарифних планів, яка дає можливість одержати пільгові тарифи на розрахунково-касове обслуговування;

- розвиток практики самообслуговування клієнтів, створення у відділеннях зон самообслуговування, які дають можливість клієнтам суттєво економити час;

- застосування пакетів послуг, що створює додаткові зручності для клієнтів, такі як простота, ефективність, наявність пільг та економія затрат, а також можливість одержання додаткових послуг;

- багатоканальність і омніканальність обслуговування клієнтів, яка дає можливість задовольнити потреби практично усіх сегментів клієнтської бази і, в першу чергу, тих, що відчують потребу у широкому застосуванні ІТ-технологій;

- заохочення клієнтів до здійснення безготівкових розрахунків із застосування віддалених каналів обслуговування;

- автоматизація та роботизація процесів банківського обслуговування, яка дає змогу клієнтам зекономити час та прискорити здійснення банківських операцій;

- впровадження нових технологій у розрахунково-касове обслуговування розвиток та вдосконалення дистанційних систем обслуговування (інтернет-банкінгу, мобільного банкінгу) та он-лайн обслуговування;

- розвиток новітніх технологій для спрощення, прискорення та підвищення безпеки мобільних платежів (ідентифікація клієнтів за зображенням обличчя, по

сітківці ока, по відбиткам пальців), здійснення платежів за допомогою ультразвуку;

- об'єднання банківських платіжних карток із засобами ідентифікації та податковими ідентифікаторами дасть змогу розробляти банкам індивідуальні умови обслуговування для клієнтів;

- застосування специфічних підходів щодо обслуговування VIP-клієнтів, які відчують підвищену потребу, порівняно з іншими групами клієнтів, в особистому спілкуванні з працівниками банку. Надання VIP-клієнтам додаткових нетрадиційних для банку послуг, які є цікавими для них.

Важливим елементом маркетингової політики щодо обслуговування роздрібних клієнтів за допомогою інтернет-банкінгу є вартість таких послуг. В додатку Е представлено складові тарифів інтернет-банкінгу для приватних осіб у 2017 році в 34 найбільших банках України, з яких видно, що:

- у більшості банків відсутня плата за підключення до інтернет-банкінгу;
- переважно безкоштовним є обслуговування у інтернет-банкінгу;
- в окремих банках плата за послуги інтернет-банкінгу не стягується;
- плата за переказ на власні рахунки в межах банку стягується лише у в одному банку в розмірі 0,15 грн.;

- переказ на інші рахунки в межах банку стягується у 15 банках з 34 і коливається від 0,10 грн. до 5,00 грн.;

- переказ в інші банки практично в усіх банках є платним. Розміри плати коливаються від 0,10 грн. до 6,00 грн.

У додатку Ж наведено умови інтернет-банкінгу у 10 банках, які займали у 2018 р. лідируючі позиції у даній сфері. Ми бачимо, що: шість банків з десяти надають клієнтам можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку; лише у трьох банках можна здійснювати SWIFT перекази через сайт банку; всі зазначені банки використовують додатки для мобільних пристроїв IOS і Android і лише два банки – Windows; всі банки, окрім Укрсоцбанку мають адаптовані веб-сайти для відвідування з мобільних пристроїв.



Проте, попри беззаперечну зручність електронного, мобільного, інтернет-банкінгу, використання онлайн платежів, дистанційних каналів продажу, все ж таки вони мають певні проблемні аспекти для окремих сегментів клієнтів. Так, недоліки дистанційного обслуговування полягають у відсутності прямого контакту клієнтів з працівниками банку та індивідуального підходу, що загалом може призводити до зменшення прив'язаності клієнта до банку. Що стосується VIP-клієнтів, то їх неможливо і недоцільно перевести повністю на дистанційне обслуговування; для них важливе живе спілкування з працівниками банку, наявність традиційних, а не віртуальних відділень; високий рівень сервісу та персональна повага.

Підтвердженням необхідності існування мережі традиційних відділень є поширені підходи клієнтів до вибору банку за принципом близькості їхнього розташування до місця проживання клієнтів. Отже, традиційне обслуговування роздрібних клієнтів у банківських відділеннях залишається одним з головних каналів продажу банківських послуг.

В додатку 3 наведено показники, які характеризують зручність обслуговування фізичних осіб в банках, які за рейтингом Financial Club визнані кращими у 2018 році щодо обслуговування фізичних осіб у відділеннях. Ми бачимо, що клієнтоорієнтованість обслуговування роздрібних клієнтів, значною мірою визначається можливістю одержання послуг клієнтами відділеннях, що працюють після 18<sup>00</sup> в робочі дні, у вихідні дні, а також наявністю зон сомообслуговування.

Для більш повного врахування побажань клієнтів при створенні нових продуктів та підвищенні якості обслуговування застосовують такий інструмент як co-creation. Наприклад, у Креді Агріколь Банку, запровадили практику опитування клієнтів щодо необхідності запровадження нових послуг та їх вартості, дизайну банківських відділень, стилю роботи банківських працівників тощо. При ухваленні керівництвом банку рішень враховується думка клієнтів, що стає важливим і ефективним елементом клієнтоорієнтованого обслуговування [221, с. 27].

Для формування клієнтоорієнтованих підходів у розрахунково-касовому обслуговуванні важливо знати уявлення клієнтів в процесі вибору ними банку для обслуговування. За висновками фахівців, фактори за їх важливістю можна представити таким чином: надійність банку; швидкість обслуговування та проведення платежів; лояльність та професіоналізм працівників банку; оперативне реагування на запити клієнтів; зручна система роботи з банком та готовність банку на застосування індивідуального підходу; тарифи розрахунково-касового обслуговування [41, с. 36].

Важливою категорією клієнтської бази є клієнти *private banking*. Обслуговування таких клієнтів активно розвивається в Україні з 2015-2016 рр. у зв'язку з тим, що банки, для попередження відтоку заможних клієнтів із-за нестабільної ситуації в країні, зробили послуги для них більш дешевими і вигідними. Разом з тим, загальна кількість банків, що працюють з цим сегментом клієнтів залишається незначною (до п'яти банків). Переважно це іноземні банки, які працюють на території України і входять до міжнародних фінансових груп (ОТП Банк, Креді Агріколь Банк, УкрСиббанк).

В даний час розвиток *private banking* в Україні характеризується такими тенденціями:

- в банках, які активно розвивають *private banking*, відбулося зростання кількості VIP-клієнтів, наприклад, це Банк Кредит Дніпро (за 2016 р. на 30%), Укрексімбанк (лише за січень-лютий 2017 р. – на 20% порівняно з аналогічним періодом 2015 р.), Ощадбанк (за 2016 р. – на 50%, а обсяги пасивів клієнтів сегменту Premium – на 47%) [220, с. 37], Укргазбанк (у 2017 р. кількість зросла у 4 рази) [221, с. 39];

- кризові явища та валютні коливання загалом не вплинули на поведінку клієнтів *private banking* і вони не забирали кошти з банків. Проте рівень довіри заможних клієнтів до банків залишається низьким. Подальша поведінка цього сегменту клієнтів залежатиме від економічної і політичної стабільності;

- велика частина клієнтів *private banking* (державні чиновники і депутати) знаходиться на обслуговуванні у Приватбанку, що видно з їхніх декларацій.

Зберігання значних сум грошей у банках зумовлена відсутністю дієвих інструментів для інвестування вільних коштів, які міг би запропонувати вітчизняний фінансовий ринок;

- доволі значний вплив на клієнтів private banking мала націоналізація Приватбанку, що спричинила певний перерозподіл клієнтських потоків. Для утримання своїх VIP-клієнтів банк вдався до зміни умов їхнього обслуговування в сторону покращення;

- основним критерієм віднесення клієнтів до цього класу поступово стає не розміщення ними на депозитах у банках значних грошових коштів (зазвичай 100 тис дол. США), а їх дохід (3-5 млн грн). Така зміна підходів зумовлена непривабливістю для банку тримання валютних залишків на рахунках;

- внаслідок посилення вимог НБУ до фінансового моніторингу банки здійснюють перевірку законності походження грошових коштів заможних клієнтів і вимагають підтвердження цього. Відповідно у клієнтів формується розуміння та позитивне сприйняття таких змін;

- змінилися підходи заможних клієнтів до вибору банківської установи, вони все більше цікавляться фінансовим станом банку, вивчають рекомендації фахівців, оцінки аналітиків. Для клієнтів private banking важливим є збереження налагоджених зв'язків і вони не надто налаштовані на часті зміни банків для обслуговування їхніх заощаджень;

- найбільш популярними банківськими продуктами для клієнтів private banking є строкові депозити, депозитні сертифікати, елітні преміум-карти, кредитні програми на придбання автомобілів преміум-класу та нерухомості, банківські скриньки, операції з дорогоцінними металами, страхування, партнерські програми;

- затребуваними для клієнтів private banking є послуги конс'єрж-сервісу (придбання різноманітних видів квитків і бронювання місць, послуги в аеропортах, інвестиційний і податковий консалтинг, юридична та медична підтримка тощо);

- набувають поширення пакетні пропозиції в межах private banking, причому набір послуг може суттєво відрізнятися для різних груп клієнтів відповідно до їх запитів (розвиток бізнесу, інвестування, нагромадження коштів, придбання об'єктів нерухомості, подорожі та ін.);

- розвиваються послуги із здійснення інвестування коштів клієнтів, розробки індивідуальних інвестиційних рішень, надання професійних консультацій з цих питань. В зв'язку з лібералізацією оподаткування таких операцій, починаючи з 2017 року, зростають обсяги інвестування коштів в ОВДП. Зміни у валютному регулюванні спричинили розвиток операцій щодо інвестування за кордоном (до 50 тис. дол. США).

Перспективним сегментом клієнтської бази для розвитку private banking є категорія клієнтів affluent – т. б. заможних людей, які заробили самостійно свої статки в сучасних умовах. Як підтверджує практика, такі люди займають активну позицію щодо використання власних коштів, зокрема здійснення інвестицій. У різних банках встановлено різні межі для заощаджень щодо обслуговування їх власників на засадах private banking, переважно це 1 млн грн (або більше ніж 37 тис. дол. США), хоча в Ощадбанку така межа підвищена до рівня 2,5 млн грн.

Банківські продукти, які користуються попитом у клієнтів категорії affluent, це – депозити, преміум-карти, консьєрж-сервіс, бонусні програми, програми страхування під час подорожі, технічна підтримка на дорогах, окреме обслуговування у відділеннях, різноманітні програми лояльності (зокрема скидки по преміальним картам).

Для VIP-клієнтів та клієнтів категорії affluent, а також у певної частини інших груп клієнтів залишається високим попит на банківські скриньки, який значно зріс у гострий період кризи, але разом із стабілізацією соціально-економічного становища в країні попит на цю послугу також стабілізувався. Випадки крадіжок з банківських скриньок, які мали місце містах Києві та Рівному, дещо послабили довіру до такої послуги банків.

Розвиток персонального обслуговування супроводжується змінами у каналах продажу послуг заможним клієнтам. Так, для клієнтів private banking

банки створюють спеціальні відділення зі своєю логістикою та високими стандартами обслуговування. Разом з тим, кількість таких відділень обмежена і клієнти у великих містах змушені добиратися до них з великими затратами часу. Тому більш поширеними є окремі зони у традиційних банківських відділеннях для VIP-клієнтів та premium-обслуговування. Такі виділені зони також характеризуються більш високими стандартами обслуговування клієнтів. Банки, виходячи із особливостей клієнтської бази, самостійно визначають канали продажу послуг.

Очевидно, що у персональному обслуговуванні, перш за все, заможних клієнтів зростатимуть запити на інвестування коштів і прийняття інвестиційних рішень, а також на максимальну діджиталізацію та високо якісне обслуговування улюбій точці світу. Для того, щоб відповідати сучасним потребам клієнтів банкам необхідно розширяти інвестиційні продукти і послуги, спрощувати процеси банківських операцій, посилювати захист пратіжних засобів, розвивати дистанційні канали продажу, запроваджувати омніканальне обслуговування, покращувати експертизу рішень, що ухвалюються.

Для усіх груп клієнтів важливе значення мають такі питання як доступність, зрозумілість та прозорість банківських послуг. Для оцінювання рівня фінансової інклюдії нами було проведено опитування 250 респондентів декількох областей України, які представляють усі гендерні та вікові групи, мають різний рівень освіти, належать до різних сфер діяльності, проживають у населених пунктах різних типів.

В анкеті (див. додаток II) зазначено тему та мету анкетування, відведено розділ для соціально-демографічної інформації (вік, стать, освіта, місце проживання, сфера діяльності). Включено питання, які характеризують стан користування громадянами базовими банківськими послугами, такими як кредити, депозити, платіжні картки, банківські сейфи, продаж/придбання валюти, безготівкові розрахунки тощо. Для оцінки рівня фінансової інклюдії передбачено питання, які стосуються доступу до банкоматів і платіжних терміналів, якості інформації щодо продуктів та послуг банків, а також запропоновано

охарактеризувати своє ставлення до різних джерел інформації та до банків загалом. Рівень проникнення банківських продуктів, фінансова грамотність та обізнаність позитивно впливають на зміцнення довіри до банків. Тому питання довіри, ставлення до банків як власних фінансових консультантів було включено до анкети.

Одержані від анкетування дані були проаналізовані за різними напрямками, представленими узагальнено в додатку К, табл. К.1 – К.8. Проведений аналіз даних анкетування в розрізі визначених напрямків дослідження дав змогу встановити наступне.

#### 1. Використання банківських продуктів і послуг:

- найбільш активно використовують різноманітні банківські продукти і послуги люди віком від 18 до 60 років та особи з більш високим рівнем освіти;

- практично усі респонденти (96,4%) мають поточний рахунок у банках та користуються платіжними картками;

- найбільш поширеними є картки для одержання заробітної плати (60,4%), пенсій (27,2%), соціальних допомог (28,4%) та кредитні картки (50,8% респондентів);

- майже половина опитаних (46,4%) здійснювали купівлю або продаж валюти у банках;

- разом з цим дуже мало клієнтів користуються іпотечними (2,4%), споживчими (10%) та автокредитами (2%), операціями з банківськими металами (0,4%) і цінними паперами (2,8%), депозитарними сейфами (3,2%).

#### 2. Використання безготівкових розрахунків та Інтернет-банкінгу, доступ до банківської інфраструктури:

- встановлено достатньо високий рівень використання безготівкових розрахунків в розрізі вікових груп, сфер діяльності респондентів, а також у різних типах населених пунктів;

- виявлено більший рівень застосування Інтернет-банкінгу серед опитаних жінок (63,6%) порівняно з чоловіками (52,1%), що підтверджує відсутність обмежень щодо фінансового доступу за гендерною ознакою;

- найбільш популярними для респондентів стали безготівкові розрахунки за придбані товари (78,4% опитаних), поповнення телефону (77,2%), оплату житлово-комунальних послуг (67,2%);

- виявлено, що місце проживання респондентів впливає на рівень охоплення Інтернет-банкінгом (40% опитаних – в селах і селищах, 55,2% – в містах районного значення, 79,6% – в містах обласного значення) та визначає доступ до банкоматів та платіжних терміналів (показники щодо достатнього доступу в розрізі зазначених типів населених пунктів відповідно становлять 61,3%, 94% і 94,4%).

### 3. Оцінка якості інформації про банківські послуги:

- лише половина з опитаних респондентів (50,8%) оцінили інформацію про банківські послуги як доступну щодо її одержання, 58% вважають її зрозумілою, 23,2% - повною та лише 21,2% – надійною;

- інформацію щодо банківських послуг більша частина опитаних жінок вважають доступною (52,6%) порівняно з чоловіками (47,9%), проте зрозумілість, повноту та надійність інформації жінки навпаки оцінюють за нижчими показниками;

- рівень освіти респондентів загалом позитивно впливає на оцінку ними якості інформації про банківські послуги за усіма запропонованими характеристиками.

### 4. Довіра до інформації щодо банківських послуг:

- серед різноманітних джерел інформації щодо банків і банківських послуг респонденти усіх вікових груп найбільше довіряють веб-сайтам банків та відзивам знайомих і родичів (феномен клубної поведінки споживача) [178, с. 114];

- найменше довіряють телерекламі (від 1,7% до 13,5% опитаних у різних вікових групах), друкованим засобам масової інформації (від 11 до 27%) та дзвінкам від працівників банку (від 10,8% до 17,8%);

- практично стосовно усіх джерел інформації (окрім телереклами та дзвінкам від працівників банку) найбільший рівень довіри виявили респонденти, які мають середню спеціальну, вищу освіту та науковий ступінь);

- сприйняття банку як свого фінансового консультанта підтвердила досить значна частина респондентів різних вікових груп (від 37,5% до 67,8%) та з різним освітнім рівнем (від 40% до 70,6% опитаних у відповідних групах);

- загальний рівень довіри до банків можна оцінити як задовільний, враховуючи сучасні тенденції розвитку банківської системи та фінансову нестабільність в Україні. Так, від 36,8% до 75% респондентів різних вікових груп та від 43,1% до 70% респондентів з різним освітнім рівнем підтвердили свою довіру до банків загалом.

У підходах, які застосовують міжнародні організації для оцінки фінансової доступності, перш за все враховується гендерний аспект і традиційно жінки виділяються в окрему групу користувачів фінансових послуг з особливими потребами. Проте згідно аналізу OECD, в Україні не виявлено жодної суттєвої різниці в рівні фінансової грамотності чи інклюзії за гендерною ознакою [204, с. 7].

Поділ клієнтів за віковою ознакою має важливе значення для більш детального вивчення можливостей і потреб наявних та потенційних клієнтів банку, що стає основою для удосконалення банківських продуктів і розробки нових. Різні вікові групи клієнтів характеризуються різними потребами щодо банківських продуктів, мають відмінності у фінансовому становищі, по-різному сприймають новітні банківські технології та послуги тощо.

Дані проведеного опитування, а також наявні дослідження підтверджують, що найбільшим детермінантом фінансової поведінки, грамотності та інклюзії є вік, освіта та майновий стан громадян. Традиційно особи молодого віку (18-35 років) завжди є більш обізнаними у сфері фінансів, відкриті для застосування нових інструментів, їм доступні новітні фінансові і банківські технології. Разом з тим, вони потребують відповідних технічних зручностей (додатків до сучасних гаджетів і платформ) і повної та достовірної інформації про фінансові продукти і послуги. Особи у віці від 35 до 45 років мають більший досвід використання фінансових послуг і тому є основною категорією клієнтів, які потребують нових послуг, пов'язаних зі здійсненням довгострокового планування власних фінансів.



Для людей віком понад 45 років фінансові послуги, переважно не стали життєвою необхідністю, а скорше є вимушеними. Такі люди часто мають свій або знають про чужий негативний досвід користування фінансовими послугами. Тому для таких клієнтів важливе підвищення загального рівня їх фінансової грамотності, донесення інформації про фінансові продукти і послуги у доступній формі, а також посилення захисту їх прав від можливих ризиків та шахрайства.

Отже, рівень освіти, а також майновий стан користувачів фінансових послуг справляють безпосередній вплив на аналізовані явища. Освіченість об'єктивно зумовлює більшу обізнаність та прагнення до використання нових продуктів і послуг, а майновий стан передбачає використання певного набору послуг, пов'язаних, головним чином, зі зберіганням нагромаджень та інвестуванням коштів. Разом з тим, більш заможні люди менше середнього рівня використовують інші види фінансових послуг.

Можливості щодо використання новітніх банківських продуктів, підвищення рівня фінансової грамотності громадян та забезпечення фінансової інклюзії суттєво розрізняються у різних типах населених пунктів. Так, у сільській місцевості традиційно використовують обмежений перелік фінансових послуг внаслідок, перш за все, низького рівня фінансової доступності. Цікаво, що географічне розташування регіонів України, а особливо близькість з певними країнами-сусідами справляють відчутний вплив на фінансову грамотність громадян та фінансову інклюзію. Цей чинник має глибокі історичні і ментальні корені.

Заслуговують на увагу висновки вчених і практиків, що територіальна близькість до банківських відділень є ключовим драйвером підвищення доступності банківських послуг [18, с. 18]. Це означає, що розгалужена банківська інфраструктура відіграє вирішальну роль для залучення нових клієнтів.

Поряд із вирішенням вище зазначених проблем щодо покращення банківського обслуговування та забезпечення прозорості діяльності банків, досягнути вищого рівня фінансової інклюзії також можна за умови зменшення витрат банківських установ на обслуговування громадян з низьким рівнем

доходів, покращення доступу до базових фінансових послуг жителям віддалених населених пунктів, подолання нерівномірного доступу до інформації [180].

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз підходів до продажу банківських послуг за кордоном та у вітчизняних банках дозволив зробити такі висновки:

1. Світовим трендом розвитку обслуговування клієнтів стало застосування клієнтоорієнтованих стратегій, внаслідок чого зростають показники задоволення клієнтів та їх лояльності. До найбільш вагомих новітніх тенденцій роздрібного банківського бізнесу, пов'язаних з розвитком технологій, слід віднести: цифровізацію, омніканальність, віддалене обслуговування, використання спеціальних додатків чи онлайн-доступу до послуг банку; сервіси платежів на основі ультразвуку, розумні контракти та блокчейн, персоналізовані фінансові бізнес-системи для контролю клієнтів над своїми рахунками; посилення захисту платіжних засобів.

2. В закордонних банках постійно вдосконалюються засоби комунікаційної політики та інструменти взаємодії з клієнтами: створюються банки індивідуального обслуговування, які управляють особистими коштами заможних клієнтів; поширюється обслуговування у формі Dialogbanking; ведеться активна робота з особами молодого віку як потенційними клієнтами банку, а також для підвищення рівня їх фінансової грамотності; використовуються соціальні мережі та мікросайти для реклами банку та підтримання зв'язку з клієнтами; вдосконалюється телефонне обслуговування клієнтів; використовується штучний інтелект та поглиблена аналітика даних щодо взаємодії із клієнтом, формуються бази даних.

3. Розвиток ринку банківських послуг України характеризується суперечливими тенденціями, що зумовлено динамікою основних макроекономічних показників, наявністю кризових явищ в економіці, трансформаційними зрушеннями в банківському секторі. Кризові явища, які мали

місце в економіці нашої країни, негативно вплинули на споживчий ринок, спричинили інфляцію і зменшення реальних доходів громадян, що призвело до відтоку заощаджень з банківської системи, зниження попиту населення на кредитні продукти.

4. Проте останніми роками в Україні внаслідок макроекономічної стабілізації спостерігаються позитивні тенденції щодо зростання обсягів роздрібного банківського кредитування, збільшення обсягів банківських вкладів фізичних осіб, впроваджуються нові банківські послуги та продукти, вдосконалюються банківські технології та платіжні засоби, зростає кількість платіжних карток, мережі банківських пристроїв самообслуговування і банківських терміналів попри скорочення загальної кількості банків.

5. Українські банки застосовують клієнтоорієнтовані підходи в обслуговуванні роздрібних клієнтів, що спрямовано на більш повне задоволення постійно зростаючих потреб та створення для клієнтів додаткових зручностей. Проте кращі закордонні практики повільно та епізодично впроваджуються у діяльність банків України. Необхідність розвитку клієнтоорієнтованості потребує розробки та реалізації цілісної клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг.

Основні результати розділу 2 опубліковано у працях: [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 79; 80; 85; 86; 87; додаток М].

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

#### **3.1. Структуризація концептуальної моделі клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг**

Дослідження сформованих у науковій літературі та нормативних документах теоретичних основ клієнтоорієнтованих підходів організації бізнесу, а також аналіз діючої практики продажу банківських послуг дає змогу зробити висновок, що клієнтоорієнтованість – це в першу чергу питання якості обслуговування та ставлення до клієнтів. По відношенню до банківських установ це означає, що раніше банки нарощували масштаби своєї діяльності, то тепер акцент робиться на якості обслуговування клієнтів. В умовах достатньо жорсткої конкуренції перед банками стоїть завдання – прив'язати клієнта до банку шляхом створення комфортних умов обслуговування, оточення його увагою, врахування всіх його потреб та передбачення на майбутнє. Клієнтоорієнтованість запроваджується там, де є висока конкуренція за клієнтів. Саме таким є в даний час ринок банківських послуг.

Тому метою запровадження клієнтоорієнтованих підходів є формування лояльного відношення клієнтів не лише до банківських продуктів, але й до банку і його персоналу [113, с. 205]. В кінцевому підсумку клієнтоорієнтоване ведення бізнесу – це шлях до збільшення його прибутковості та успішності.

На рис. 3.1 представлена сформована нами концептуальна модель клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг. Загалом економічні моделі будують з метою опису певних економічних процесів. Стосовно банківської діяльності вчені зазначають, що форми і методи ведення роздрібного бізнесу – це свого роду бізнес-модель, за допомогою якої банк одержує прибуток. Бізнес-



**Рис. 3.1. Складові клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг\***

\* Розроблено автором.

модель визначає, які потреби клієнтів будуть задовольнятися і яким чином бізнес буде приносити дохід [198, с. 27].

В складі запропонованої моделі виокремлено її місію або основне призначення; функції – як прояв сутності моделі; принципи або вихідні засади функціонування моделі; сфери реалізації, т. б. окремі складові діяльності банку, де відбувається безпосереднє впровадження моделі; система оцінювання клієнтоорієнтованості в розрізі виокремлених сфер реалізації моделі; система мотивацій і стимулів, спрямованих на формування зацікавленості у формуванні даної моделі продажу послуг; результати від впровадження моделі – як позитивні ефекти, що генеруються за допомогою запропонованої моделі окремо для банку та для клієнтів.

Розглядаючи сутність запропонованої теоретичної моделі, слід зазначити, що основне її призначення, або місія, полягає у найбільш повному задоволенні різноманітних потреб клієнтів та надання широкого спектру високоякісних та сучасних банківських послуг за допомогою традиційних та новітніх банківських технологій. Але враховуючи те, що банківські установи є суб'єктами господарювання, які функціонують в умовах ринкових відносин, то кінцевою метою їхньої діяльності є одержання прибутку. Клієнтоорієнтованість передбачає коригування мети діяльності банку відповідно до необхідності задоволення потреб клієнтів та зростання обсягів їх доходів, що сприятиме збільшенню продажів, а отже – зростанню прибутку банку.

На основі визначення місії можна виокремити такі функції клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг, в яких власне, конкретизується зміст моделі, це:

- 1) задоволення постійно зростаючих потреб клієнтів у банківських продуктах і послугах;
- 2) формування позитивного іміджу банку та підвищення його конкурентоспроможності;
- 3) зростання прибутку банку та основі збільшення продажів та доходів клієнтів.

Створити клієнтоорієнтовану модель продажу банківських послуг та забезпечити успішне виконання покладених на неї функцій можна, якщо в основу роботи банку з роздрібними клієнтами будуть покладені певні керівні засади, які забезпечуватимуть правильне функціонування усієї моделі, т. б. принципи. На наш погляд, до них слід віднести такі: висока якість обслуговування, індивідуальний підхід, інноваційність, омніканальність, доступність, прозорість, підтримка лояльності (додаток Л).

Розглянемо більш детально кожен з цих принципів, адже вони визначають структуру всієї моделі. Так, центральне місце займає принцип забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, який становить основу клієнтоорієнтованих підходів, адже дозволяє надати якісні та різноманітні банківські послуги та задовольнити постійно зростаючі потреби клієнтів. Висока якість обслуговування передбачає також постійне вдосконалення та урізноманітнення лінійки банківських продуктів для того, щоб максимально задовольняти та передбачувати потреби клієнтів. Якісне обслуговування сприяє тому, що у клієнтів формується позитивний імідж продуктів, які пропонує банк і загалом зміцнюється довіра до банку. Слід наголосити, що якісне обслуговування клієнтів неможливо забезпечити без наявності високопрофесійних банківських працівників, які здатні кваліфіковано надати послуги, проконсультувати клієнтів, дати відповіді на всі питання, які виникають в процесі надання послуг тощо.

Якість обслуговування, це також і наявність оптимальної мережі банківських відділень, банкоматів, платіжних терміналів, центрів самообслуговування. Крім того велику роль відіграє зовнішній вигляд будов, їх технічний стан, зручне розташування, комфорт у приміщеннях банку.

Наступною ознакою клієнтоорієнтованості, поряд з якісним обслуговуванням, є застосування до кожного клієнта індивідуального підходу відповідно до його потреб і можливостей. Індивідуальний підхід передбачає пропонування такого спектру банківських послуг, який відповідає запитам клієнта щодо одержання кредитів, забезпечення збереженості коштів, їх інвестуванні, наданні послуг щодо фінансового консультування, страхування вкладів, тощо.

При цьому перспективним є підбір пакетів послуг, пристосованих під потреби певної групи клієнтів. Запровадження індивідуального підходу неможливе без детального вивчення потреб клієнтів та нагромадження відповідної бази даних.

Окремим напрямком в розвитку індивідуального підходу банківського обслуговування є робота з VIP-клієнтами. Справа в тому, що таким клієнтам необхідний більший спектр банківських послуг, диверсифікований їх набір відповідно до потреб та можливостей клієнтів. В сучасних умовах розвитку фінансового ринку постають проблеми надання цьому сегменту клієнтів не лише базових банківських, але й інших послуг, які успішно перебирають на себе банки.

Індивідуалізація банківського обслуговування роздрібних клієнтів повинна базуватись на формуванні індивідуальних комунікацій банку з клієнтами. Вирішення цього завдання стає можливим завдяки бурхливому розвитку інформаційних та комп'ютерних технологій. Індивідуальні комунікації банку з клієнтами включають інтерактивну взаємодію між ними.

Інноваційність в обслуговуванні роздрібних клієнтів означає постійний розвиток банківських технологій та урізноманітнення банківських продуктів. Інноваційний підхід у клієнтоорієнтованому обслуговуванні полягає в тому, що клієнт та його запити і потреби, в тому числі й майбутні, визначають перелік тих послуг, які пропонують банки.

Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг повинно обов'язково здійснюватися на основі вивчення та імплементації у вітчизняну практику кращого закордонного досвіду. Адже ускладнення конкурентного середовища, а пізніше економічна криза та суттєве падіння рівня довіри до банківських установ змусили зарубіжні банки шукати ефективні шляхи залучення клієнтів та їх подальшого утримання, т. б. запроваджувати клієнтоорієнтовані підходи в обслуговуванні.

Інноваційний підхід передбачає залучення клієнтів до розробки нових продуктів. Виходячи з того, що банківські послуги призначені задовольняти потреби клієнтів, врахування їхньої думки при розробці нових продуктів стає важливою передумовою створення сучасних та актуальних банківських



продуктів. В процесі залучення клієнтів до розробки нових продуктів повинен бути встановлений як прямий (від банку до клієнтів), так і зворотній зв'язок (від клієнта до банку). Важливо не лише донести до клієнта інформацію щодо підготовки нових продуктів чи технологій, але й вивчати думку клієнтів відносно необхідності цього, враховувати їх зауваження та побажання при вдосконаленні банківських продуктів.

Ми згодні з думкою фахівців, які вважають, що основним шляхом вдосконалення внутрішніх процесів у банках, є комплексний реінжиніринг, спрямований на створення простих, надійних та швидких процедур обробки банківських продуктів [170, с. 84].

Оmnіканальність, як принцип побудови клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг, тісно пов'язаний з інноваційним розвитком банківського обслуговування. Основний зміст оmnіканальності полягає у глибокій клієнтоорієнтованості, т.б. спрямованості на клієнта та якнайповніше задоволення його потреб та створення додаткових зручностей. Крім цього оmnіканальність дає можливість нагромаджувати масиви даних з інформацією про клієнтів, їх запити, потреби, претензії тощо. Така інформація аналізується працівниками банку та використовується з метою вдосконалення банківських продуктів і послуг. В умовах клієнтоорієнтованості важливо підтримувати тісний контакт з споживачами, знати їх настої, мати змогу передбачати майбутні потреби. Зазначений підхід сприяє посиленню лояльності клієнтів до банківської установи.

Наступним принципом клієнтоорієнтованої моделі є доступність банківських послуг для наявних та потенційних клієнтів. За висновками банківських маркетологів, чим послуга більш доступна, тим більше шансів привернути до неї увагу клієнта [206]. Проте ми притримуємося більш широкого розуміння доступності банківських послуг, а саме в контексті фінансової інклюзії.

Доступність банківських послуг, як принцип клієнтоорієнтованої моделі їх продажу, сприяє збільшенню обсягів продажів та зростанню доходів банку. Крім того доступність, як основна характеристика фінансової інклюзії, зумовлює низку різноманітних позитивних ефектів в суспільстві, зокрема - зростання добробуту

громадян, підвищення рівня фінансової грамотності, забезпечення економічної та соціальної інклюзії.

Фахівці підкреслюють важливість розумних ІТ-рішень в умовах, коли відбувається суттєве збільшення кількості операцій, які проводяться онлайн, адже необхідно зберегти їх простоту [34]. Саме за допомогою сучасного технічного забезпечення банківських операцій їх здійснення відбувається достатньо швидко, що також для клієнтів є підтвердженням доступності послуг. Окрім цього, складовими доступності банківських послуг, на наш погляд, є простота та зрозумілість умов їх надання, які досягаються за допомогою представлення споживачу повної та зрозумілої інформації про послуги. Технології надання послуг повинні бути максимально спрощеними для користувачів та зручними. А для того, щоб забезпечити наявність таких характеристик продуктів і послуг, необхідно проводити глибокі та затратні маркетингові дослідження, впроваджувати інноваційні розробки у сфері банківських технологій. Хочемо підкреслити, що доступність і простота, як принципи надання банківських послуг, мають яскраво виражене клієнтоорієнтоване спрямування.

Наступним принципом побудови клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг є прозорість. Нам сучасному етапі розвитку суспільства даний принцип набуває виняткового значення в організації діяльності багатьох суспільних інститутів та інституцій, наприклад у сфері державного управління та регулювання, в публічних фінансах, на фінансовому ринку, в банківській сфері та ін. Як підкреслюють науковці, відкриття інформаційних даних стало світовим трендом [152].

Що стосується банків, то перехід до клієнтоорієнтованої стратегії вимагає застосування нових підходів у діяльності, в організації взаємовідносин з клієнтами. Для того, щоб завоювати довіру та прихильність клієнтів до банку, посилити їх лояльність необхідно забезпечити максимальну прозорість умов надання послуг. Ми підтримуємо думку О. Свірідова, який справедливо вважає, що головною конкурентною відмінністю банківського продукту повинна бути абсолютна прозорість [170, с. 84]. Проте хочемо додати, що прозорими повинні

бути не лише умови надання банківських послуг, але й прозорою має бути вся діяльність банківської установи. Саме за таких підходів можна сподіватися на утримання наявних та залучення нових клієнтів, посилення їх лояльності, зміцнення довіри до банку та банківської системи загалом. Крім того, як підтверджує практика, прозорість різноманітних публічних, фінансових, банківських організацій, т. б. таких структур, які працюють з громадянами та здійснюють управління суспільними і приватними коштами, сприяє підвищенню ефективності їх діяльності.

В межах забезпечення принципу прозорості банки не повинні нав'язувати клієнтам зайві додаткові послуги, не приховувати різноманітні комісійні витрати і не затримувати платежі. Клієнт повинен мати повне уявлення про вартість тих чи інших послуг і лише тоді приймати рішення щодо їхнього одержання. Не допустимо встановлювати якісь додаткові вимоги, платежі, не попереджуючи клієнта (надписи дрібним шрифтом, приховані комісії тощо), що може назавжди відвернути клієнта від такого банку. Слід зазначити, що в даний час вітчизняні банки більше уваги приділяють принципам прозорості та доступності.

Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу в банківських установах неможливе без застосування системи заходів, спрямованих на підтримку лояльності клієнтів, що також виступає одним із засадничих принципів, який повинен бути покладений в основу побудови клієнтоорієнтованої моделі.

Внутрішньо притаманна банківському маркетингу клієнтоорієнтованість передбачає системну та постійну роботу щодо підвищення лояльності клієнтів банку. У наукових дослідженнях та на практиці традиційно розглядають сутність лояльності клієнтів як стійке почуття відданості певній компанії чи установі, що проявляється в його стабільній орієнтації на придбання товарів, робіт чи послуг даної компанії. Ми погоджуємося з фахівцями, які виокремлюють дві основні складові лояльності клієнтів: 1) дії клієнта як покупця, раціональні мотиви, які можна з'ясувати та оцінити; 2) емоційна сторона лояльності, яку виміряти та оцінити доволі складно [125, с. 114; 167].

Слід зазначити, що дві складові лояльності банківських клієнтів не існують відокремлено одна від одної, а тісно взаємодіють між собою. Більше того – спостерігається їх взаємний вплив та взаємна обумовленість. Так, користуючись послугами банку, клієнт формує у себе певне сприйняття цієї установи та послуг, що нею надаються. При високій якості обслуговування у клієнта складається позитивне уявлення про банк та його персонал. І навпаки, за умови наявності позитивного уявлення про банк, клієнт задоволений послугами, якими він користується в даний час і більш схильний до нових послуг і продуктів, які йому може банк запропонувати у майбутньому. Тому при формуванні клієнтоорієнтованої моделі, покращенні банківського обслуговування та розробці і просуванні нових банківських продуктів необхідно обов'язково враховувати наявність зазначених складових лояльності клієнтів.

Зупинимося на сферах та шляхах реалізації даної моделі. Як показано на рис. 3.1, у середовищі реалізації моделі слід виокремлювати такі сфери: 1) банківські послуги та продукти; 2) якість обслуговування; 3) технічне забезпечення; 4) інформаційне забезпечення та комунікації; 5) організаційна та мережева структура; 6) кадрове забезпечення та корпоративна культура. Розглянемо детальніше ці сфери.

Сфери банківських послуг та продуктів та якості обслуговування нерозривно пов'язані між собою та виступають основою для реалізації у банку клієнтоорієнтованої моделі, адже саме склад банківських послуг, постійне їх розширення і вдосконалення, висока якість обслуговування формують у клієнтів позитивне сприйняття банку, збільшують їх лояльність, сприяють залученню нових клієнтів. Сфера банківських послуг відображає їх властивості, які, власне, дають змогу задовольнити потреби клієнтів. Процес створення нових банківських продуктів і послуг повинен бути орієнтованим на задоволення різноманітних поточних та майбутніх потреб клієнтів. Основними напрямками вдосконалення продажу банківських послуг. На наш погляд, має бути:

- всемірне врахування потреб клієнтів, розробка банківських продуктів, які відображають їх сучасні потреби. Робота на випередження та пропозиція клієнтам таких послуг, які можуть задовольнити потреби у найближчому майбутньому;

- розвиток практики пакетних пропозицій, формування набору пакетних пропозицій, пристосованих до потреб різних груп клієнтів;

- максимальна прозорість діяльності банків та умов надання послуг, ліквідація практики приховування різноманітних комісійних витрат і затримки платежів;

- виконання спільних проектів з торговими, транспортними, туристичними, сервісними та ін. підприємствами;

- покращення комфорту в банківських відділеннях, створення особливих умов для постійних клієнтів;

- використання різноманітних каналів продажу банківських послуг, розвиток дистанційних каналів та їх диверсифікація, впровадження омніканальності;

- розвиток та урізноманітнення пропозиції клієнтам небанківських послуг, зокрема щодо страхування, фінансового лізингу, придбання/продажу цінних паперів, бронювання та купівлі проїзних квитків, туристичних путівок;

- надання консультацій з питань інвестування коштів, управління активами клієнтів;

- розвиток банківських продуктів і послуг для українських емігрантів, здешевлення переказів із-за кордону;

- підвищення ступеня захисту прав споживачів банківських послуг.

У сфері роздрібного кредитування необхідно забезпечити:

- спрощення умов кредитування та прискорення прийняття рішення про кредит;

- поширення кредитування програм по підвищенню енергоефективності;

- розвиток та вироблення більш вигідних умов іпотечного кредитування, що стає можливим завдяки здешевленню вартості залучення ресурсів. Запровадження

програм кредитування житла для молодих фахівців з частковим відшкодуванням за рахунок місцевих бюджетів;

- розвиток авто кредитування, зокрема на бувші у користуванні автомобілі;
- реалізація партнерських програм разом із забудовниками, що дає змогу надати клієнтам додаткові гарантії і вигоди через одержання кредитів за нижчими ставками;

- розвиток кеш-кредитування на основі прогнозування поведінки клієнтів, зокрема за допомогою статистичних моделей, а також проведення оцінки портфельних ризиків;

- розвиток кредитування молоді на основі пропозиції пільгових умов, що сприятиме формуванню лояльних для банку клієнтів на тривалу перспективу;

- застосування індивідуальних підходів у кредитуванні постійних клієнтів, зокрема заможних, а також клієнтів з позитивною кредитною історією.

У депозитній політиці банку стосовно роздрібних клієнтів доцільно:

- підвищувати гарантії безпеки вкладів населення;
- враховувати популярність окремих видів депозитів при визначенні розмірів ставок;

- застосовувати акційні пропозиції в процесі просування депозитних банківських продуктів;

- запроваджувати нові інструменти, спрямовані на залучення коштів населення для зберігання на депозитах (валютні ОВДП, іменні валютні сертифікати, єврооблігації, облігації українських емітентів).

В процесі розвитку карткових продуктів слід забезпечити:

- посилення ступеня захисту платіжних карток та безпеки платежів;
- впровадження нових цифрових технологій, нових платіжних інструментів та карткових продуктів;

- популяризація карткових продуктів в процесі роботи з різними групами клієнтів щодо підвищення рівня їх фінансової грамотності.

Основні напрями покращення розрахунково-касового обслуговування роздрібних клієнтів в контексті впровадження клієнтоорієнтованих підходів:

- забезпечення більшої доступності послуг та зручності у їх наданні;
- вдосконалення обслуговування та застосування сучасних технологій;
- оптимізація тарифів, запровадження безоплатних послуг для стратегічно важливих сегментів клієнтів, а також за послуги, які не приносять суттєвих доходів, проте є важливими з позиції утримання наявних і залучення нових клієнтів (комунальні платежі тощо);
- розширення переліку супутніх послуг з метою створення нових зручностей для клієнтів;
- активне просування зарплатних проектів у вигляді пакетних пропозицій, в межах яких пропонувати певний перелік безплатних банківських послуг або із застосуванням зменшених комісійних тарифів;
- постійне оновлення програмного забезпечення розрахунково-касового обслуговування для забезпечення якісного та швидкого обслуговування, підвищення безпеки платежів;
- розвиток білінгових технологій у безготівкових розрахунках за допомогою банкоматів.

Для контролю якості обслуговування клієнтів доцільно створити у банку систему моніторингу, яка передбачає спостереження за: швидкістю обслуговування; якістю презентації послуг; завершеністю угод і продажів; наявністю крос-продажів; скаргами та претензіями.

Наступною сферою реалізації клієнтоорієнтованої моделі є технічне забезпечення процесу продажу банківських послуг. Основне призначення цієї сфери полягає у технічній підтримці безперебійного функціонування всіх служб банку, застосування всіх каналів продажу банківських послуг, забезпечення надійності та вдосконалення технологій обслуговування, поширення новітніх інноваційних технологій. Рівень технічного забезпечення в банку визначає швидкість розробки нових продуктів, освоєння нових видів послуг з врахуванням цільових груп клієнтів, їх впровадження у практику, а, отже, безпосередньо впливає на задоволення потреб клієнтів. Слід підкреслити, що технічне забезпечення діяльності банку, новітні технології обслуговування та банківські

послуги визначають конкурентні позиції банку на ринку. В даний час технології використовуються з метою технічної підтримки банків, захисту персональних даних клієнтів, розвитку нових каналів продажу, зокрема через Інтернет.

Рівень технічного забезпечення значною мірою зумовлюється тим, наскільки динамічно в банку впроваджуються різноманітні інновації, що стосуються як банківських продуктів і послуг, так і технологій обслуговування, запровадження нових каналів продажу. Ми підтримуємо точку зору вчених, які пов'язують розвиток банківських інновацій з кращим задоволенням потреб клієнтів, т. б. з формуванням клієнтоорієнтованих підходів. Більше того, у створенні банківських інновацій важливу роль відіграють самі клієнти. Саме на вимогу клієнтів банку протягом останніх років відбувалося створення значної кількості інновацій у банківській сфері [66, с. 210].

У складі банківських технічних інновацій виокремлюють такі види:

1) продуктові інновації (онлайн-продукти, платежі в реальному часі, мобільні, безкарткові, безконтактні платежі, дистанційне кредитування, платіжний міні-термінал);

2) трансформація каналів продажу (багатоканальне, омніканальне обслуговування, філія нового призначення – екосистема для роботи з клієнтами, розвиток і впровадження дистанційного банківського обслуговування, використання соціальних медіа як нового каналу надання банківських послуг, автоматизація та самообслуговування);

3) технологічні інновації (хмарні сховища даних, хмарні обчислення – обробка Big Data, відкритий банкінг – API, інтелектуальний аналіз даних, VaaS – банкінг як послуга, якій притаманний компонентний характер, технології блокчейн [66, с. 212].

Інформаційне забезпечення та комунікації є особливим середовищем, в якому реалізується клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг. Інформаційне забезпечення включає, перш за все, сукупність інформації про клієнтів банку (про клієнтську базу). На основі цієї інформації працівниками банку здійснюється їх сегментування за різними ознаками. Таке групування дає



змогу сформувати профілі окремих груп клієнтів та диференційовано підходити до зміцнення їх лояльності до банку.

Профілі клієнтів представляють собою сукупність тих характеристик клієнтів, які дають уявлення про їх прихильність не лише до банку загалом, але й до певних банківських продуктів і послуг. На підставі сформованих профілів можна моделювати поведінку клієнтів в контексті залучення їх до застосування нових продуктів і послуг [110, с. 155].

Сегментування роздрібних клієнтів банку доцільно проводити за різними ознаками залежно від тих цілей, які переслідуються, наприклад, це може бути просування нових продуктів, послуг і технологій обслуговування, залучення коштів клієнтів на депозити, здійснення цільового кредитування, реалізація небанківських продуктів, впровадження партнерських програм тощо. Ознаками сегментації клієнтів можуть бути: стать, вік, джерела доходів, характер занять, коло інтересів та пріоритетів, тип населеного пункту проживання.

В контексті забезпечення клієнтоорієнтованого обслуговування та зміцнення лояльності клієнтів, на наш погляд, доцільно виокремлювати такі їх групи:

1) прихильники банку, т. б. клієнти з високим ступенем лояльності, які тривалий час знаходяться на обслуговуванні в банку, використовують широкий перелік продуктів і послуг, зацікавлені у банківських новаціях;

2) VIP-клієнти, які приносять банку значні доходи;

3) клієнти, які користуються банківськими послугами лише в межах зарплатних проектів;

4) клієнти, які користуються лише пенсійними картками;

5) клієнти, які користуються лише послугами, пов'язаними зі зберіганням коштів;

6) клієнти, які користуються лише послугами з кредитування;

7) клієнти, які активно використовують новітні банківські послуги і технології, легко переходять до використання пропонованих послуг;

- 8) клієнти, які користуються послугами з фінансового консультування та управління фінансовими активами;
- 9) клієнти молодого віку, в т. ч. діти;
- 10) клієнти, які представляють соціально незахищені верстви населення і користуються банківськими продуктами для одержання соціальних виплат;
- 11) трудові мігранти, які перераховують кошти із-за кордону;
- 12) подорожуючі клієнти, які активно використовують послуги банку за кордоном;
- 13) клієнти, які прийняли рішення щодо переходу на обслуговування в інший банк;
- 14) потенційні клієнти банку.

В свою чергу, в межах кожної з цих груп клієнтів доцільно виділяти свої підгрупи за тими чи іншими ознаками (стать, вік, рівень доходу тощо). Тому що стосовно клієнтів різних підгруп будуть застосовуватися диференційовані підходи в обслуговуванні, по-різному формуватимуться взаємовідносини з працівниками банку, розроблятимуться програми лояльності.

Виходячи зі специфіки діяльності банку, його спеціалізації на ринку банківських послуг, залежно від складу клієнтської бази в кожному банку формується своя індивідуальна клієнтоорієнтована модель. При цьому в основу моделі можуть бути покладені різні класифікації для сегментації роздрібних клієнтів [198, с. 30].

Інформацію про клієнтів банк може одержувати із зовнішніх та внутрішніх джерел. Так, джерелами внутрішньої інформації можуть слугувати дані самих клієнтів, а також дані банку про операції клієнтів, матеріали бухгалтерської звітності, тощо. Окрім цього банки збирають інформацію із зовнішніх джерел, таких як: офіційна статистична звітність, зокрема органів державної та місцевої влади, матеріали засобів масової інформації, соціальних мереж та ін. Як слушно зазначають фахівці, не можна обмежуватись одним каналом даних, адже одержана інформація про клієнта буде односторонньою, тому потрібно накопичувати інформацію з усіх можливих джерел [158, с. 113].

Слід акцентувати, що якісна, детальна інформаційна база в розрізі окремих груп клієнтів є основою для формування клієнтоорієнтованих підходів. Без такої інформації неможливо вибудувати клієнтоорієнтовану модель. Маркетингова служба банку повинна проводити постійний моніторинг клієнтської бази, що дає змогу скласти повне враження про потреби клієнтів, передбачати їх, виявляти нові перспективні групи клієнтів і відповідно розробляти нові продукти і послуги.

Інформацію про клієнтську базу необхідно розглядати як важливу конкурентну перевагу банку. Тому в умовах жорсткої конкуренції на ринку банківських послуг банки усіма шляхами та засобами намагаються захистити наявну у них інформацію про своїх клієнтів.

Окрім створення інформаційної бази щодо наявних та потенційних клієнтів банкам необхідно мати зв'язок з ними, т. б. застосовувати відповідні комунікації. Комунікації банку представляють собою інформаційні контакти або засоби спілкування з клієнтами, за допомогою яких з ними встановлюється прямий і зворотній зв'язок. Практика показує, що чим різноманітніші інструменти використовує банк для донесення інформації до клієнтів про свою діяльність, тим більшою буде результативність комунікаційної політики. Разом з цим, можуть виникати проблеми, пов'язані з координацією та ефективним управлінням усіма наявними каналами комунікацій [158, с. 108].

Особливе місце в комунікативній діяльності займає реклама. Фахівці виокремлюють такі функції банківської реклами: завоювання довіри клієнта до банку, інформування про асортимент послуг, переконання у перевагах послуг, що рекламуються, спонукання клієнта придбати саме цю послугу саме в цьому банку [7]. Ефективність реклами визначається динамікою обсягів продажу послуг, що рекламуються; додатковими доходами, які від цього одержав банк; кількістю залучених нових клієнтів завдяки рекламі та ін. Слід зазначити, що в даний час рекламна діяльність банків розвивається та вдосконалюється. Проте, слід пам'ятати, що все ж таки більш виправданими та окупними для банку є затрати, пов'язані з утриманням наявних клієнтів, аніж із залученням нових, в т. ч. за допомогою реклами.

В умовах динамічного розвитку інформаційних та комп'ютерних технологій постійно створюються нові інструменти для проведення комунікаційної політики банку. Таким новим інструментом у маркетинговій діяльності сучасних банків виступають мережеві інтернет-комунікації, які суттєво відрізняються від традиційних інструментів та характеризуються надзвичайною ефективністю. В їх складі виокремлюють: соціальні мережі (загальноформатні, професійні, по інтересам), блоги, веб-форуми (корпоративні та тематичні), електронні дошки повідомлень [64, с. 32-39]. Використання мережевих інтернет-комунікацій дає змогу відстежити те, як ставляться громадяни до банку, які у них інтереси та потреби, яким чином розповсюджується інформація про банк та його послуги, який загалом імідж у банку. Науковці підкреслюють виняткову роль соціальних мереж як ефективних маркетингових комунікацій та зазначають, що в даний час формуються інтегровані маркетингові комунікації [178, с. 115].

Як відомо, до ризикових банківських послуг, що надаються роздрібним клієнтам, належить кредитування. Для зменшення ризиковості таких послуг застосовується кредитний скоринг, який представляє собою комп'ютерну систему обробки та аналізу даних клієнтів, в основу якої закладені статистичні інструменти. Оцінка рівня кредитного ризику проводиться за допомогою математичних моделей. В результаті кредитного скорингу підвищується швидкість та ефективність прийняття рішень про видачу або не видачу кредиту, знижується ризик його неповернення.

Перспективним для застосування банками є поведінковий скоринг, який передбачає отримання інформації про клієнтів із соціальних мереж, із інтернету тощо. Одержані дані можуть суттєво допомагати працівникам банку у процесі прогнозування поведінки клієнта, знати про його потреби тощо. Проте нагромадження такої інформації вимагає трудомісткої роботи працівників банку, багато часу та відповідної фахової підготовки для її обробки та аналізування.

В контексті застосування сучасного зарубіжного досвіду доцільно розглядати перспективи впровадження штучного інтелекту та аналітики даних про клієнтську поведінку для виявлення потреб клієнтів на основі аналізу їх

поведінки, автоматизацію даних про клієнта, зниження ризиків через миттєвий аналіз одержаних даних.

Ефективними інструментами комунікативної політики банку, що дають змогу зміцнити його репутацію, є меценатство і спонсорство, яке може здійснювати банк, як серед широких верств населення, так і серед певних сегментів клієнтів шляхом безкоштовного надання окремих банківських продуктів (наприклад, платіжних карток), проведення акцій, конкурсів, лотерей, започаткування партнерських програм, безкоштовне консультування з питань банківського обслуговування тощо. Такі заходи суттєво покращують імідж банку, свідчать про його стабільний фінансовий стан та клієнтоорієнтованість.

Окремим напрямом комунікативної діяльності банку є відстеження урочистих подій, які відбуваються у житті та діяльності клієнтів. Доречними інструментами комунікацій у таких випадках виступають поздоровлення клієнтів з днем народження, святкові вітальні листівки, акційні пропозиції тощо.

Необхідно наголосити ще на таких важливих напрямках комунікативної політики банку, які відповідають сучасним потребам розвитку фінансового ринку і визнані як пріоритети державної грошово-кредитної політики, це – підвищення фінансової грамотності населення та забезпечення фінансової інклюзії, перш за все, щодо базових банківських послуг. Але головним меседжем сучасної комунікативної політики банків є відновлення довіри населення до банків та повернення їх до обслуговування у банки. Вирішити це важливе і складне завдання можна, зокрема, за допомогою формування клієнтоорієнтованих підходів у процесі продажу банківських послуг.

Окремою сферою реалізації клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг є організаційна та мережева структура банку. Організаційна структура банку представляє собою ієрархічно побудовану сукупність організаційних одиниць, з яких складається банк, т. б. підрозділів та службових посад; між ними вибудовуються певні взаємовідносини, що визначають їх ієрархію та функції, розподіл повноважень і порядок взаємодії між ними.

Організаційні структури можуть бути двох типів: лінійні системи (однолінійні та багатолінійні) та системи штабних ліній.

Організаційна структура кожної компанії повинна відповідати тим функціям, які вона виконує. Донедавна в банках переважала лінійно-функціональна організаційна структура, сфокусована на виробленні продуктів, їх просуванні окремо стосовно кожного напрямку, що не дає змоги вибудовувати всю діяльність банку з орієнтацією на клієнта як головну цінність компанії. На перший план за такої структури висувуються не клієнти, як споживачі послуг, а самі банківські продукти і послуги. Тому в умовах посилення конкуренції банків за клієнта відбуваються трансформаційні зміни в організаційних структурах у напрямку формування дивізійно-клієнтських систем, у яких діяльність структурних підрозділів спрямована на певні групи споживачів, наприклад, роздрібних клієнтів, корпоративних клієнтів, міжбанківський бізнес. Організаційні структури побудовані за дивізійним принципом є більш гнучкими, орієнтованими на нові ринки і технології, в їх межах краще вирішуються міжфункціональні проблеми, швидко приймаються управлінські рішення [36, с. 58].

Відповідно до дивізійного принципу усі підрозділи вчені пропонують групувати у п'ять складових, які відображають логіку бізнес-процесів банку: 1) продуктової; 2) клієнтський; 3) операційний; 4) блок інфраструктури; 5) блок економіки, фінансів та управління [129, с. 9]. У такій структурі головний акцент робиться на клієнтах та задоволенні їх потреб; цій задачі підпорядковується діяльність усіх інших служб. В продуктовому блоці повинні бути зосереджені служба маркетингу та підрозділи, які займаються розробкою та вдосконаленням банківських продуктів і послуг; в клієнтському блоці працюють менеджери по роботі з клієнтами, зокрема класу VIP, високопрофесійні персональні менеджери. Операційний блок забезпечує здійснення всіх банківських операцій; до складу інфраструктурного блоку входить бухгалтерія, відділ кадрів, юридичний відділ, служба безпеки; блок економіки, фінансів та управління охоплює структури, які здійснюють оперативне та стратегічне управління банком, казначейство, відділи стратегічного розвитку.

В оновленій організаційній структурі обов'язково повинен бути створений маркетинговий підрозділ, одним з напрямків його роботи мають бути маркетингові дослідження. Загалом діяльність маркетингової служби повинна бути переорієнтована з продуктів на клієнтів. Останніми роками набувають поширення нові методи і інструменти проведення маркетингових досліджень, наприклад, панельні анкетування, он-лайн опитування в поєднанні з технократичними методами; вони здійснюються в середовищі Інтернету, зокрема в соціальних мережах і спільнотах [134, с. 126]. Такі інструменти відкривають принципово нові можливості для збору інформації про клієнтську базу.

Потужний розвиток ІТ-технологій та цифрових технологій зумовив виникнення цифрового маркетингу, який передбачає використання всіх можливих цифрових каналів для просування компанії та її товарів/послуг. За висновками фахівців, цифровий маркетинг – це форма маркетингу масової індивідуалізації, модель маркетингу ХХІ століття [209, с. 46-47]. Головний напрямок цифрового маркетингу – це персоналізоване ставлення до споживача, що повною мірою відповідає місії клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг. Цифровий маркетинг дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами клієнтів у реальному і віртуальному середовищі. Основними засобами здійснення цифрового маркетингу виступають мобільний інтернет, мобільні додатки, «хмарні» технології та ін. Важливо зауважити, що цифровий маркетинг дає змогу банку взаємодіяти з людьми, які вільно володіють новими технічними інструментами і є найбільш перспективним сегментом клієнтів з позиції просування новітніх банківських послуг.

Утримання існуючих позицій на ринку, зміцнення конкурентоприможності банку вимагає проведення маркетингових досліджень інновацій у банківській сфері. Маркетингові дослідження інновацій представляють систематичний процес, який здійснюється протягом усього інноваційного циклу і полягає у плануванні, збиранні і аналізі інформації для визначення напрямів інноваційної діяльності та оптимізації параметрів інноваційного продукту [117, с. 113]. Звичайно, що цифровий маркетинг, а також маркетингові дослідження

потребують значних грошових затрат, наявності кваліфікованих спеціалістів, які здатні їх здійснювати, тому, очевидно, що це можливо для банків, що займають перші позиції за рейтингами капіталу та прибутковості тощо.

Окрім організаційної структури, що визначає логіку та підпорядкованість усіх бізнес-процесів, важливою є правильно сформована мережа банківських філій, відділень, точок продажу, які дають змогу більшою мірою задовольняти потреби клієнтів. Звичайно, що створення та географічне розміщення структурних підрозділів банку по території країни та за її межами визначається цілим комплексом факторів, а в сучасних умовах значною мірою підпорядковано вимогам підвищення прибутковості банку та зменшення управлінських витрат. Разом з цим, не слід забувати, що для багатьох груп клієнтів банківські відділення залишаються основними каналами одержання ними банківських послуг. Тому навіть в умовах потужного розвитку дистанційних каналів продажу практично неможливо повністю ліквідувати банківські філії та відділення. В зв'язку з цим необхідно створювати мало функціональні відділення, пункти продажу послуг, тощо; обгрунтовано розташовувати їх, інвестувати кошти у ремонт будівель та устаткування. Для клієнтів, особливо класу VIP, велику роль відіграють обстановка та комфорт у банківських відділеннях, дотримання корпоративного стилю.

Останньою у виділених нами сферах реалізації клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг є кадрове забезпечення та корпоративна культура. Сформуванню клієнтоорієнтованої моделі можливо, якщо працівники банку є професіоналами, мають відповідний рівень фахової підготовки та систематично його підтверджують та підвищують. Перед банківськими працівниками висуваються особливі вимоги щодо їх особистих якостей та кваліфікації, адже вони працюють у специфічній сфері фінансових послуг і безпосередньо контактують зі споживачами. В умовах зміни парадигми діяльності банків необхідно забезпечити трансформацію фахових навиків працівників з банківських операціоністів у клієнтоорієнтованих менеджерів.



Ускладнення економічного життя та достатньо стрімкі темпи розвитку банківських продуктів і технологій зумовлюють необхідність постійного навчання і самовдосконалення працівників банку для того, щоб вони мали змогу кваліфіковано надавати послуги, відповідати на питання та претензії клієнтів і тим самим, повною мірою задовольняли їх потребу у банківських послугах. Основні вимоги до побудови системи навчання банківських працівників полягають у наступному:

- до процесу навчання повинні бути залучені усі працівники банку, включаючи керівний склад;
- процес навчання повинен проходити у різноманітних формах: курси, тренінги, семінари, вебінари та ін.;
- підвищення кваліфікації має бути організовано за принципом «навчання протягом усього життя», бути регулярним з визначеною періодичністю проходження, наприклад раз у рік чи раз у два роки;
- підвищення кваліфікації повинно враховуватися при атестації працівника та підвищенні його заробітної плати;
- навчання необхідно проводити не лише за основними функціональними обов'язками працівника, але й за суміжними, що сприятиме розширенню сфери їх діяльності та можливості при потребі замінити інших працівників. Крім того, доцільно проводити навчання за суміжними спеціальностями, такими як право, психологія, маркетинг, фінанси, бухгалтерський облік, що значно розширює кругозір працівників та підвищує їх фаховий рівень;
- зміцнення навчальної матеріально-технічної бази.

Однією з головних умов успішності впровадження нових підходів у роздрібному банківському бізнесі є формування корпоративної культури в контексті орієнтації на клієнта як головну цінність компанії. Даній меті повинна підпорядковуватися уся діяльність банку та його працівників. Вихідною повинна стати теза щодо безпосередньої залежності функціонування банку від наявності

клієнтів, необхідності збереження та примноження існуючої клієнтської бази, посилення лояльності клієнтів.

Створення в банку нової корпоративної культури є надзвичайно складним процесом, адже передбачає зміну психології співробітників у взаємовідносинах «працівник – клієнт» і у взаємовідносинах між самими працівниками; формування нових компетенцій і навиків; застосування корпоративного стилю в одязі, поведінці, у відносинах.

Формування та ефективність впровадження клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг необхідно спостерігати та аналізувати, для цього доцільно використовувати певні показники, які у сукупності формують систему оцінювання клієнтоорієнтованості. Показники повинні бути згруповані в розрізі окремих сфер, в межах яких проходить реалізація моделі, для того щоб оцінити результати функціонування цих сфер, а саме:

- показники банківських продуктів і послуг (динаміка продуктового ряду в розрізі окремих видів послуг, динаміка обсягів продажів, середня кількість продуктів і послуг на одного клієнта);

- показники якості обслуговування або менеджменту банку (рівень задоволеності клієнтів послугами; динаміка інноваційних послуг; динаміка каналів обслуговування; стабільність клієнтської бази; кількість нових клієнтів; кількість клієнтів, які перейшли в інші банки);

- показники технічного забезпечення (наявність впроваджених нових технологій; динаміка кількості банкоматів, платіжних терміналів та інших пристроїв, оновлення технічного забезпечення);

- показники інформаційного забезпечення та комунікацій (темпи приросту/зменшення клієнтської бази, наявність та інтенсивність зворотнього зв'язку з клієнтами, витрати на рекламу, кількість рекламних заходів, динаміка заходів з популяризації банківських продуктів, динаміка заходів із підвищення фінансової грамотності населення);

- показники зручності та доступності послуг та каналів продажу (рівень доступності банківських послуг для клієнтів, динаміка мережі відділень, аріал

доступності банкоматів і терміналів, кількість каналів продажу, рівень охопленості клієнтів банківськими послугами, зрозумілість і простота банківських послуг);

- показники кваліфікації кадрів (рівень освіти працівників банку, середній вік працівників, плинність кадрів, кількість заходів з підвищення кваліфікації працівників, динаміка заробітної плати та винагород, кількість корпоративних заходів).

Запропоновані нами показники не складають вичерпний перелік, вони можуть бути доповнені іншими, які відображають специфіку діяльності банку та його клієнтоорієнтованої моделі. Що стосується вище наведених показників, то слід зазначити, що окремі з них можуть бути чітко формалізовані та визначені за певним алгоритмом (наприклад, динаміка обсягів продажів, темпи приросту/зменшення клієнтської бази), проте інші – можуть бути визначені шляхом аналізування суб'єктивних оцінок, наприклад в процесі опитування чи анкетування (наприклад, рівень задоволеності клієнтів послугами, рівень доступності банківських послуг та ін.).

Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг, як й інші новації в організації бізнесу можуть бути реалізовані лише за умови існування системи мотивації і стимулювання як працівників банку, так і самих клієнтів. Підтримуємо висновки фахівців, що навчений та вмотивований персонал, який усвідомлює своє місце в структурі банку та свої індивідуальні цілі, забезпечить належний рівень обслуговування клієнтів, що сприятиме підвищенню рівня їх задоволеності та лояльності [129, с. 12-13].

Стимулювання працівників банку повинно здійснюватися не епізодично, а регулярно, обґрунтовано, зрозуміло і прозоро, т. б. повинна бути сформована комплексна система мотивації співробітників щодо досягнення кращих результатів, забезпечення високоякісного та кваліфікованого обслуговування клієнтів. В умовах запровадження нових підходів в обслуговуванні клієнтів система мотивацій персоналу повинна бути тісно прив'язана до цілей

клієнтоорієнтованості тому необхідно, щоб були розроблені чіткі критерії клієнтоорієнтованості роботи співробітників банку.

Система стимулювання та мотивацій повинна включати як економічні (матеріальні), так і соціально-психологічні методи [11, с. 404-409]. До складу матеріальних стимулюючих інструментів слід віднести, перш за все, заробітну плату, надбавки за кваліфікацію, доплати за виконання суміжних функцій, преміальні виплати та винагороди за досягнення конкретних результатів, подарунки на честь урочистих подій, соціальні пакети, оплата навчання та відпочинку, пільгові умови надання окремих видів банківських послуг, додаткові оплачувані відпустки.

Окремим напрямком в системі мотивацій співробітників є їх стимулювання до постійного підвищення рівня своєї кваліфікації, до змін у ставленні до клієнта, вдосконаленні взаємовідносин з клієнтами відповідно до нових зрушень, які відбуваються у навколишньому бізнес-середовищі і ризиків, пов'язаних з цим. Окрім того, що такі завдання стоять перед кожним працівником банку, вони повинні одночасно вирішуватися усім колективом банку. Тому необхідна швидкість та синхронність у процесі перебудови взаємовідносин банку з клієнтами. Лише у такому випадку можна розраховувати на успіх.

Поряд із заохоченнями працівників у грошовій формі, не слід нехтувати такими дієвими інструментами мотивацій як хороші умови праці, цікава робота, міцний колектив, можливість кар'єрного росту, добрий імідж компанії. У доповнення до матеріальних стимулів повинні застосовуватися моральні, такі як подяки і заохочення, конкурси професійної майстерності, відзнаки та визнання у певних сферах діяльності, наприклад, «кращий менеджер», «кращий персональний менеджер». Доцільно в банках запроваджувати рейтингову оцінку результатів діяльності працівників в розрізі окремих напрямів та визначати переможців, причому робити це прозоро та наочно, що спонукатиме всіх працівників до досягнення кращих результатів.

Таким чином, в основу побудови системи мотивації співробітників банку, на думку фахівців, повинні бути покладені наступні підходи:

- прив'язка системи компенсацій до стратегічних та тактичних цілей банку;
- винагорода за досягнуті результати, а не за проведену діяльність;
- використання прогресивної шкали винагород за досягнення кожного рівня на шляху до реалізації стратегічної цілі банку;
- винагорода персоналу на різних рівнях (рівень персоналу установи, підрозділу, індивідуальний рівень) дозволяє співробітникам зрозуміти, як їх повсякденна діяльність впливає на результат (створити «лінію бачення»);
- використання відкладених винагород для менеджерів та управлінців дозволяє мотивувати ключовий управлінський персонал до прийняття рішень в цілях довгострокового розвитку банку [129, с. 11].

При формуванні клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг стимулюючі механізми та інструменти повинні застосовуватися не лише до працівників банку, які впроваджують нові підходи, так і до самих клієнтів. Звичайно, що в даному випадку використовуються принципово інші інструменти, це можуть бути:

- акційні пропозиції, зокрема в межах пакетів банківських послуг;
- пільгові умови надання окремих банківських послуг;
- безкоштовне (в т. ч. на певний термін) надання послуг, наприклад, з фінансового консультування;
- лотереї, конкурси, ігри, які проводяться диференційовано в розрізі окремих груп клієнтів;
- заохочення клієнтів, які приймають участь у вдосконаленні існуючих банківських продуктів і послуг, а також створенні нових.

Впровадження клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг, завдяки внутрішньо притаманним їй позитивним характеристикам, спричинює низку позитивних ефектів, які можна систематизувати окремо для банку, який впроваджує клієнтоорієнтовані підходи і для клієнтів, які обслуговуються у даному банку. Так, основними позитивними результатами впровадження моделі для банку є: покращення іміджу; підвищення конкурентоспроможності;

збільшення частки на ринку; поява більш нових та складних фінансових послуг внаслідок прагнення банків задовольнити потреби клієнтів; збільшення клієнтської бази; зростання прибутку.

Окрім позитивних ефектів для банку, пов'язаних з реалізацією клієнтоорієнтованої моделі продажу послуг, існують беззаперечні переваги і для клієнтів банку, це: більш повне задоволення зростаючих потреб у банківських послугах; збереження та примноження доходів; підвищення рівня фінансової інклюзії; залучення до новітніх банківських продуктів і технологій; зміцнення лояльності.

Усі позитивні ефекти від впровадження клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг концентровано знаходять своє відображення у зміцненні лояльності клієнта, адже внаслідок цього відбувається через клієнтоорієнтованість відбувається зростання доходів і прибутку банку, що є основним мотивом будь-якого бізнесу.

### **3.2. Обґрунтування напрямів розвитку омніканальності як інструменту посилення лояльності роздрібних клієнтів**

Однією із важливих підвалин формування клієнтоорієнтованої моделі продажу роздрібних банківських послуг є лояльність. Формування лояльності покупців та користувачів послуг за останні десятиріччя розвивалося від загально-теоретичного до цілком практичних аспектів, котрі підтверджуються відповідними дослідженнями, показниками та математичними моделями розрахунків.

Як правило, лояльність розглядають як прихильність клієнта своєму банку, готовність продовжувати співпрацю з ним, рекомендувати його своїм друзям і знайомим [48, с. 353]. Лояльність відрізняють від простої задоволеності клієнта послугами банку. Відповідно до цього виділяють групи захоплених, задоволених і незадоволених клієнтів [48, с. 354]. В сучасних умовах у процесі формування прошарку лояльних до банку клієнтів важливу роль відіграють соціальні мережі,

сформована громадська думка про банк та його імідж, рекомендації клієнтів своїм знайомим та близьким щодо доцільності обслуговування у банку.

Обов'язковим елементом процесу підвищення лояльності клієнтів є розробка програм лояльності – це достатньо складна і відповідальна ділянка банківського маркетингу. Від якості та системності у цій роботі залежить стабільність певного сегменту клієнтської бази [48, с. 383].

Аналізуючи різні підходи до узагальнення проблематики формування лояльності споживачів можна запропонувати наступне визначення лояльності – як сукупності факторів, що сприяють залученню споживача до регулярного використання продуктів та послуг компанії, навіть при умові їх менш вигідних характеристик у порівнянні із конкурентами на визначеному ринку (ціною, споживчими характеристиками, сервісною підтримкою). На перший погляд така поведінка споживача здається нерациональною, однак варто зауважити, що лояльність формується, в першу чергу, не всупереч заздалегідь гіршим характеристикам товару чи послуги, а навпаки, можливо завдяки окремим показникам чи їх поєднанню, що є найбільш значущими для окремого споживача. В даному контексті сутність цього підходу в найбільшій мірі відображає визначення поняття за У. Уелсом, де лояльність – це коли товар чи послуга окремого бренду привабливий для споживача рівно в тій мірі, котра достатня для здійснення повторної купівлі [197].

Основними завданнями програми лояльності як комплексного підходу до формування лояльності споживачів є: залучення нових клієнтів (програма лояльності як одна з переваг продукту/бренду) та формування групи постійних покупців та користувачів послуг; збільшення рівня продажів послуг та продуктів; зростання розміру середнього чеку; ріст виручки; кросс-продаж послуг та продуктів; сприяння переходу постійних користувачів на продукти з більшою вартістю, тощо.

В сучасних умовах ринкової економіки практично всі b2b та b2c компанії так чи інакше звертають увагу на проблематику формування лояльності клієнтів, підвищення рівня її показників та формування аудиторії постійних покупців.

Фахівці слушно відзначають поширені недоліки у реалізації програм лояльності українських банків, які знижують їх ефективність і не дають змоги досягти поставленої мети, це:

- зведення більшості програм лояльності до VIP-обслуговування, головним чином корпоративних клієнтів, що приносить великі доходи;

- відсутність високотехнологічних, вузькоспеціалізованих (орієнтованих на певний сегмент клієнтів) витратних, комплексних програм лояльності із-за не достатнього розвитку вітчизняного ринку банківських послуг та нерозуміння керівництвом банків важливості їх впровадження;

- невисокий рівень сервісу в банках, що знижує ефективність реалізації програм лояльності;

- відсутність зворотнього зв'язку з клієнтом, недостатня поінформованість банків про потреби, інтереси, побажання та проблеми клієнтів [92, с. 13-18];

- агресивна стратегія банку, спрямована на суттєве збільшення частки на ринку;

- орієнтація на короткостроковий прибуток [113, с. 205].

Виходячи з зазначеного, а також на основі проведеного аналізу практики продажу банківських послуг в Україні, вважаємо за необхідне наголосити на таких актуальних шляхах підвищення лояльності клієнтів банку, які виходять з сутності клієнтоорієнтованого продажу, це:

- забезпечення високої якості банківського обслуговування як вихідної умови для втримання наявних клієнтів та залучення нових через формування позитивного іміджу банку;

- оптимізація мережі відділень банку, створення комфортних умов для обслуговування клієнтів у приміщеннях банку, застосування банківськими працівниками вербальних та невербальних способів спілкування із клієнтами;

- вдосконалення та урізноманітнення лінійки банківських продуктів та реінжиніринг банківських процесів, постійне їх осучаснення;



- створення пакетів послуг, орієнтованих на конкретного клієнта банку та групи клієнтів на основі вивчення їх «історії» та врахування їх можливих потреб, які потрібно вміти передбачити та спрогнозувати;

- забезпечення прозорості умов надання банківських послуг, відкритості інформації про різноманітні комісійні витрати, надання клієнтам можливості ознайомитися з умовами обслуговування в інших банках для свідомого прийняття ними рішення щодо користування банківськими продуктами;

- глибоке вивчення ринку банківських послуг, потреб та вподобань клієнтів і не просто їх врахування, а робота на випередження і передбачення нових потреб;

- налагодження тісного та постійного прямого і зворотнього зв'язку з клієнтами, застосування для цього різноманітних інструментів (дзвінки по телефону, інформування через інтернет-банкінг, анкетування, опитування тощо);

- створення мікросайтів для задоволення специфічних потреб певної цільової групи клієнтів та застосування інструментів, які доступні та зрозумілі саме для даної цільової групи (соцмережі, блоги);

- проведення широкомасштабної роз'яснювальної роботи серед населення в контексті підвищення фінансової грамотності, в т. ч. дітей, пояснення переваг довгострокового обслуговування в банках;

- розвиток технологій самообслуговування для мобільних клієнтів, всемірне заохочення до самостійного проведення клієнтами безготівкових платежів із застосуванням електронних засобів (при оплаті послуг комунальних та транспортних підприємств, органів влади, бюджетних організацій тощо).

В межах забезпечення принципу підтримки лояльності, необхідно системно та комплексно працювати з клієнтами, які вирішили припинити обслуговування в банку та відмовляються від його послуг. Обов'язково слід проводити бесіди з ними та з'ясовувати причини таких рішень. Доцільно виробити окрему політику щодо таких клієнтів, спрямовану на підвищення їхньої лояльності. Така політика повинна бути диференційовано сформована по відношенню до клієнтів різних сегментів.

Серед чинників, що прямо чи опосередковано впливають на лояльність клієнтів та споживачів або прямо формують окремі її показники варто відзначити наступні:

1. Тарифи та вартість послуг чи продуктів. Цей показник є одним із найбільш впливових для широкого сегменту клієнтів, оскільки за даними чисельних досліджень ціна товару чи послуг для багатьох споживачів є ключовим фактором вибору і при прийнятному її рівню споживач готовий прийняти рішення на користь обраного постачальника.

2. Характеристики товару чи послуги. До даного показника варто віднести споживчі характеристики, що безпосередньо стосуються окремого продукту – вага, об'єм, кількість, розміри, склад, комплектація, тощо.

3. Супутні послуги. Додаткові продукти, послуги, що надаються разом із придбанням основного продукту також є вирішальним фактором у багатьох випадках, котрий призводить до прийняття позитивного рішення стосовно придбання продукту. Подібний підхід широко застосовується не тільки у торгово-роздрібній мережі та рітейлі, але і у багатьох компаніях фінансового сектору.

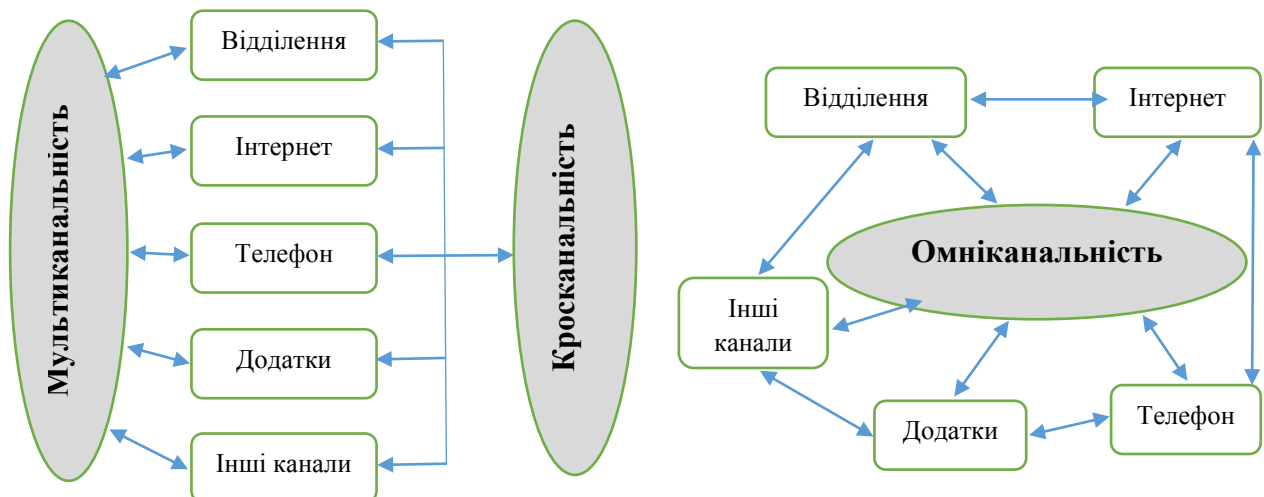
4. Сервісна підтримка. Варто відокремлювати сервісну підтримку від додаткових послуг, оскільки даний чинник стосується лише основного товару чи продукту. Саме при інших рівних характеристиках продукту, рівень сервісної підтримки, гарантій продавця та комплексу супутніх послуг, пов'язаних саме із обслуговуванням основного продукту також відіграють важливу роль при плануванні та здійсненні покупки.

5. Спосіб придбання та доставка. До характеристик даного чинника в контексті сучасних тенденцій в банківського маркетингу варто в першу чергу віднести такий підхід, як омніканальність. Сутність даного підходу та визначення самого поняття буде детально розглянуто нижче.

Омніканальність, як сучасна тенденція в дистрибуції продуктів та послуг, набула широкого вжитку саме із бурхливим розвитком технологій та глобальним переходом торгівлі у мережу Інтернет. Перш ніж аналізувати вплив технологій омніканальності на лояльність клієнтів та формування клієнтоорієнтованої моделі

продажу послуг, варто в першу чергу визначити основні підходи до самого терміну. Так, вперше застосування даного маркетингового терміну відбулось в 2010 році, коли ІТ-компанія Genesys випустила на ринок програмне рішення для об'єднання різних каналів підтримки клієнтів в масштабних рітейл-проектах та сервісних підприємствах. Її програмне забезпечення дозволяло поєднати дані, що надходили від онлайн-чатів, колл-центрів, емейл-серверів та інших каналів в одну систему і, таким чином, надавати комплексну інформацію про поведінку споживача, навіть якщо останній почав операцію в одному каналі, а завершив її в іншому.

Фахівці розмежують поняття «мультиканальність», «кросканальність» та «омніканальність» [68]. Так, за мультиканальності канали продажу не пов'язані між собою, а іноді, навіть, конкурують між собою. Кросканальність передбачає використання декілька каналів для продажу одного товару або послуги. Більш високим рівнем розвитку каналів продажу є омніканальність, за якої канали взаємодіють між собою в реальному часі та надають клієнтам доступ до товарів, послуг та інформації про них завжди і всюди (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Прівняння взаємодії каналів при мультиканальному, кросканальному та омніканальному продажу банківських послуг\***

\* Розроблено автором.

На нашу думку, з позиції маркетингу, омніканальність варто розглядати в якості концепції поєднання різних (в ідеальному випадку усіх наявних) каналів продажів компанії із одночасним оновленням даних від споживачів, що надходять кожним із цих каналів. На відміну від багатоканальної та мультиканальної концепцій, омніканальність має значну відмінність – дані, що надходять кожним із каналів, можуть бути використані в будь-якому з цих каналів на вибір користувача чи споживача послуг. В якості прикладу може виступати наступний. Так, банк має наступні канали продажу послуг: відділення, система інтернет банкінгу, контактний центр та термінали самообслуговування з банкоматами. Клієнт, що знімав готівку в банкоматі, зацікавився послугою відкриття депозиту та ввів в банкоматі свій телефон для отримання акційної пропозиції. Однак перервавши операцію він через деякий час захотів повернутись до оформлення строкового вкладу. Увійшовши з домашнього персонального комп'ютера на сайт банку, він ввів номер власного телефону в онлайн-чаті і завдяки тому, що дані від клієнтів надходять та акумулюються в єдиній CRM-системі, зміг продовжити оформлення вкладу вже на своєму персональному комп'ютері. Прийшовши у відділення для внесення готівкових коштів, касир по номеру телефону клієнта роздрукував договір та лише звірив заздалегідь надані клієнтом дані. Саме такий підхід і можна вважати класичним прикладом омніканальності. При багатоканальному підході до реалізації послуг, потенційному вкладнику необхідно би було на кожному етапі (банкомат, онлайн-система банку та відділення) надавати персональні дані та документи для оформлення строкового вкладу та робити це повторно (в касі).

З точки зору технічної сторони реалізації, омніканальність представляє собою єдину інформаційну систему у вигляді бази даних чи CRM-системи, в яку надходять в режимі реального часу дані про ітерації із потенційними чи існуючими клієнтами з усіх каналів продажу компанії та можуть використовуватись в подальшому в будь-якому із існуючих каналів. Саме оперативна обробка таких даних та розподіл доступу до них з будь-якого каналу

продаж і є найбільш складним завданням для реалізації при формуванні клієнтоорієнтованої моделі.

Однак найбільш вірним підходом до трактування поняття «омніканальності» є розгляд його в якості стратегії побудови системи продажів, завдяки якій компанія поєднує всі канали продажу навколо клієнта і таким чином, за допомогою омніканальності, вирішує наступні завдання бізнесу: 1) підвищує рівень лояльності завдяки зручності отримання послуг та доступу до них; 2) отримує максимальний об'єм даних про клієнта, клієнтський шлях та клієнтську поведінку.

Доступність послуг значною мірою визначається простотою їх придбання та різноманітням вибору каналів дистрибуції. Особливо важливо це не тільки для локальних та невеликих компанії, що належать до певних територіальних ринків, але і для компаній національного масштабу з розгалуженою мережею відділень (прикладом є банки). Навіть при максимальному покритті території держави відділеннями, банки не будуть отримувати тієї кількості клієнтів, яку сукупно формують онлайн-канали продажів разом із відділеннями. Якщо до онлайн-каналів продажу (сайт банку, система дистанційного обслуговування) додати контакт центри та онлайн-боти, сукупна кількість клієнтів зростатиме. Омніканальність в даному випадку дозволяє отримати дані про взаємодію із потенційними клієнтами та в подальшому перевести їх з категорії цільової аудиторії до користувачів послуг.

Появі омніканальності, як підходу до реалізації стратегії маркетингу, сприяли декілька факторів:

- розвиток онлайн-торгівлі і як наслідок – появи «онлайн-представництв» багатьох b2b та b2c компаній. Серед них інтернет-магазини, офіційні сторінки в соціальних мережах, онлайн-чати, інше;

- зміна поведінки користувачів. Якщо раніше похід в магазин був звичним явищем, то сьогодні навіть купівля продуктів та товарів повсякденного вжитку з доставкою є цілком повсякденною справою для багатьох клієнтів. Це в рівній мірі стосується не тільки товарів FMCG, але і банківських продуктів та інших товарів;

- широке проникнення доступу до глобальної мережі, зростання кількості пристроїв для такого доступу.

Отже омніканальність можна розглядати не тільки як маркетингову стратегію, метою якої в кінцевому підсумку є максимізація продаж та ріст виручки, але і як технологічну основу для створення клієнтоорієнтованої моделі в банківських установах. В останньому випадку під омніканальністю розуміють одночасну відповідність наступним вимогам:

1. Наявність декількох каналів продаж, що поєднують офлайн та онлайн, або тільки один з цих напрямків – звичайні відділення та магазини, склади, інтернет-магазини, мікросайти та лендінг-сторінки, цифрові канали комунікації (чати, боти), а також сторінки в соціальних мережах та на сторонніх джерелах і порталах.

2. Єдину систему, що забезпечує накопичення даних з усіх каналів, що були перераховані вище. Як правило (в більшій мірі це стосується малого та середнього бізнесу) – це CRM-системи. Однак у великих компаніях будь-якого сектору це можуть бути складні багаторівневі системи, що складаються з окремих баз даних, CRM-систем для доступу працівників front-підрозділів, а також програмного забезпечення для бек офісу, тощо.

3. Програмні комплекси, що забезпечують тісну інтеграцію всіх каналів між собою з одночасною синхронізацією баз даних.

4. Сторонні системи та сервіси, що виступають елементами цього ланцюга (системи верифікація та аутентифікації, засоби документообігу, тощо). В якості прикладу можна привести програмно-апаратний комплекс BankID, який широко використовується в Україні для ідентифікації клієнтів і забезпечує можливість віддаленого використання послуг та продуктів, що потребують підтвердження особистості клієнта.

Можливості, які відкриває для бізнесу омніканальність досить широкі. Проте досягнення максимального ефекту від втілення омніканальної стратегії можливе за умови комплексного використання не тільки технологічних засобів (наявність різних каналів продажу, забезпечення технічної можливості обробки

даних та їх використання), але й за умови зручного використання самих послуг. Якщо раніше саме продавець був ініціатором певного і досить обмеженого у виборі виду комунікації, то завдяки сучасним технологіям і широкому вибору каналів комунікації вже покупець та користувач послуг вибирає варіант комунікації, який в найбільшій мірі відповідає його потребам. В сучасних умовах, бізнес, який не може забезпечити достатню кількість каналів продажу для максимального охоплення цільової аудиторії, просто втрачає своїх клієнтів, навіть, якщо вони є зацікавленими в його послугах. У підтвердження цих слів можна привести ситуацію з банківськими продуктами для роздрібних клієнтів. Навіть за умови того, що у багатьох вітчизняних банків є кращі тарифи на обслуговування рахунків та карток, саме ПриватБанк та Монобанк спромоглися завоювати широку популярність завдяки саме своїм каналам продажу – онлайн-банкінгу та спеціальним додаткам для використання в смартфоні.

На відміну від принципів обслуговування клієнтів, які діяли понад 10 років тому, сьогодні поведінка клієнтів змінилася радикально. Зумовити потенційного споживача послуг прийти у відділення банку просто познайомитись із продуктами – це вже само по собі є продажем і треба ретельно підготуватись до цього та витратити певні ресурси – часові (розробка маркетингової та рекламної стратегії) та грошові (витрати на роботу спеціалістів з маркетингу та реклами). В повній мірі це стосується не тільки банків, але й багатьох інших рітейлерів та компаній, передусім, в секторі b2c.

Дані табл. 3.1 відображають світові тенденції трансформації каналів продажу банківських послуг внаслідок технологічного розвитку і, на основі цього, зміни пріоритетів клієнтів. Спостерігається динамічний розвиток цифрових каналів взаємодії банку з клієнтами (через сайт банку, мобільний додаток, інтернет-банкінг, соціальні мережі, маркетплейси та інші). В той час як частка клієнтів, які використовують тільки відділення банку чи термінали з банкоматами, або використовують всі представлені в банку канали – зменшується. Отже, необхідно враховувати, що в структурі каналів продажу за омніканального обслуговування відбувається суттєве зростання саме цифрових каналів.

**Динаміка структури каналів продажу банківських послуг  
за 2012-2017 рр. та прогноз на 2020 р.\***

<b>Канали продажу</b>	<b>2012 р.</b>	<b>2017 р.</b>	<b>Прогноз на 2020 р.</b>
Цифрові канали	27	46	68
Всі канали продажу	57	44	25
Офлайн-канали	14	10	7
Всього	100	100	100

\* Складено автором за [228].

Впровадження омніканальної стратегії – це не просто створення багатьох каналів продаж і обробка інформації з них. Омніканальність – це передусім зручність для клієнта, а надмірно великий вибір різних варіантів взаємодії може навпаки створити труднощі з визначенням клієнтом певного каналу. Необхідно заздалегідь сформулювати стратегію мультиканального розвитку і визначити важливі канали продажів, які в дійсності дозволять забезпечити достатній потік клієнтів, а не будуть створені лише для забезпечення певної кількості. Прикладом можна привести наступне. Виходячи на китайський ринок, деякі компанії не забезпечують зручної комунікації за допомогою популярних локальних месенджерів – WeChat та Weibo, натомість пропонуючи потенційним клієнтам стандартні Viber, Facebook Messenger та інші. Подібні приклади є і в Україні, коли деякі банки та компанії пропонують перейти на сторінки заблокованих на законодавчому рівні соціальних мереж – vk.com, ok.ru. Лише в останній час більшість компаній звернула увагу на широко популярний в СНГ месенджер – Telegram, що завдяки своєму функціоналу дозволяє не лише отримувати необхідну та корисну інформацію від надавача послуг, але і повноцінно взаємодіяти з клієнтами через спеціально створені боти – запрограмовані діалогові чати всередині месенджера, які надають інформацію по запиті клієнта, продають послуги, дозволяють здійснювати операції, тощо.



Основні завдання, що стоять перед компаніями, які формують клієнтоорієнтовану модель і прагнуть втілити омніканальну стратегію, це:

- зростання продажу послуг. Реалізація поставленого завдання за допомогою впровадження омніканальної стратегії може бути забезпечена завдяки максимальному використанню усіх каналів продажу, включаючи чат-боти, контактний центр та партнерів банку;

- зростання транзакційних (комісійних) доходів. Можливість спрощеного використання послуг не тільки в традиційних каналах (оплата карткою в магазині та на сайті, виконання банківських переказів за допомогою систем онлайн-банкінгу, сплата комунальних послуг, тощо), але і завдяки новітнім технологіям – безконтактним платежам (ультразвук, NFC, QR-коди, тощо), переказам за допомогою чат-ботів та в системах партнерів (віртуальні ігри та середовища, маркетплейси, тощо);

- спрощення ідентифікації клієнта та доступу до банківських послуг. Використання єдиних систем ідентифікації (BankID, Mobile ID, ЕЦП) дасть змогу потенційним користувачам послуг в зручному режимі (не лише при відвіданні установи банку, але і у онлайн-режимі) отримати необхідні послуги, в тому числі в сторонніх компаніях та підприємствах. Саме широке впровадження вказаних систем є запорукою зростання клієнтської бази банків, котрі запроваджують таку можливість, а також надають послуги, що потребують використання такої системи. Спрощення ідентифікації клієнта та доступу його до банківських послуг позитивно вплине на зростання продаж та збільшення комісійних та інших доходів банківської установи. В першу чергу це відбувається через приріст цільової аудиторії.

Говорячи про омніканальну стратегію ми вважаємо за доцільне звернути увагу на наступні напрямки та перспективи її впровадження.

1. Активне впровадження чат-ботів в популярних месенджерах (Telegram). Як свідчить практика, на протязі останніх років кількість звернень в голосові контактні центри поступово спадає. Все більше клієнтів, особливо з числа молоді, надають перевагу використанню зручних для них платформ для спілкування, а

саме месенджерів. Сучасні технології дозволяють створювати зручні чат-боти, котрі можуть надавати базові банківські послуги – перевірка стану рахунку, балансу, останні транзакції, здійснювати платежі, грошові перекази, отримувати кредитні кошти та оформлювати позики, тощо. При наявності технічної бази для зручної ідентифікації клієнта, за допомогою віддалених каналів (тих самих месенджерів та чат-ботів) потенційні клієнти можуть отримувати значно більший перелік послуг, використання яких раніше потребувало особистого візиту в установу банку для укладання угод і перевірки особистих документів.

2. Використання голосових чат-ботів в контактних центрах. Зручність у використанні переважного використання технології IVR, є досить низькою. Адже, більшість компаній використовує аутсорсингові контактні центри, спеціалісти в яких не можуть досконально володіти всіма особливостями продуктів та послуг, підтримку яких вони здійснюють. До того ж навігація по меню голосової підтримки за допомогою клавіш телефону є застарілою. Сьогодні існують і вже достатньо розвинуті технології розпізнавання та транскрибації голосу співрозмовника за допомогою апаратно-програмних комплексів, яка дозволяє розпізнавати голосові відповіді абонента і виконувати певні дії, сприймаючи відповідь як певну команду. На практиці запровадження таких технологій дозволить: а) зробити використання контактного-центру більш зручним – клієнт не буде мати потреби кожен раз відвертати увагу на операції з клавіатурою телефону, а натомість усі вказівки боту надає голосом; б) підвищити рівень безпеки, застосовуючи технології розпізнавання голосу абонента та ідентифікації по ньому; в) зменшити вплив людського фактору (рівень знань аутсорсингового працівника, помилки та надання невірної інформації), оскільки автоматизовані системи голосових ботів працюють на основі надійних алгоритмів та заздалегідь запрограмованих сценаріїв обслуговування. Окрім цього, впровадження голосових ботів дозволяє істотно скоротити витрати на персонал та послуги аутсорсингових контактних центрів.

3. Аналіз використання клієнтом вибраних каналів комунікацій для подальшого спілкування з ним. Більшість людей, які активно використовують

онлайн-сервіси та засоби комунікації роблять це не з одного облікового запису, а з декількох, розподіляючи їх використання для різних професійних чи особистих цілей. Отримання інформації по всім джерелам від одного відправника, як це часто буває на прикладі тих же банківських установ (наприклад, інформування про акції в SMS на електронну пошту та у мобільному додатку) викликає певні незручності через свій масовий характер. Проаналізувавши вибраний клієнтом спосіб комунікацій, банк може знизити витрати на комунікацію та підвищити рівень лояльності, відправляючи інформацію лише в тому каналі, який вибрав сам клієнт для подібного спілкування.

4. Ідентифікація клієнта за допомогою BankID що доповнюється відеозв'язком в реальному режимі часу (наприклад із демонстрацією клієнтом особистих документів) дозволяє зробити обслуговування зручним і доступним для клієнта з будь-якої точки світу. Таким чином можна проводити процедуру оформлення споживчих кредитів, як це відбувається вже в деяких європейських банках: mBank, AliorBank (Польща).

5. Спрощення ідентифікації клієнта для отримання готівкових коштів в банкоматах без фізичної наявності банківської платіжної картки. За свідченням опитувань, більшість людей радше готові забути гаманець ніж смартфон. Установлений додаток для онлайн-банкінгу може слугувати для ідентифікації клієнта (за допомогою SMS) для отримання готівки в банкоматі самого банку або його партнерів.

Реалізація запропонованих підходів сприятиме посиленню лояльності клієнтів та формуванню в банку клієнтоорієнтованої моделі продажу послуг.

### **3.3. Вдосконалення клієнтоорієнтованих підходів обслуговування роздрібних клієнтів в контексті забезпечення фінансової інклюзії**

Новітнім напрямком у клієнтоорієнтованій політиці банків є забезпечення фінансової інклюзії для наявних та потенційних клієнтів. Фінансову інклюзію

розуміють як процес просування доступного, вчасного та повноцінного доступу до широкого спектру фінансових продуктів і послуг, поширення їхнього використання серед всіх прошарків суспільства через впровадження існуючих та інноваційних підходів включно з фінансовою обізнаністю та освітою з метою просування як фінансового добробуту, так і економічної та соціальної інклюзії [205]. Іншими словами фінансова інклюзія – це універсальний доступ до широкого переліку фінансових послуг; іноді при цьому зауважують, що такий доступ має бути за прийнятною ціною [16; 128, с. 25; 162], надаються учасниками фінансового сектору відповідально та екологічно [109, с. 114].

За визначенням ОЕСД, фінансова інклюзія – це доступ до широкого набору відповідних фінансових продуктів та послуг та їх практичне використання. При цьому оцінка фінансової інклюзії проводиться за рівнем проникнення фінансових послуг, тобто за частотою користування ними [204, с. 17].

Акцентуючи на необхідності та важливості фінансової інклюзії, як правило, зазначають її позитивний вплив на: 1) економічну систему держави, оскільки відбувається залучення всіх верств населення до фінансових послуг, що сприяє зростанню економіки, розвитку конкуренції, збільшенню інвестицій, диверсифікації фінансової системи; 2) фінансовий ринок та його учасників внаслідок збільшення кількості споживачів фінансових послуг; 3) зменшення бідності та підвищення добробуту населення, яке має з могу зручно та більш ефективно використовувати сучасні фінансові послуги, стабілізувати свої доходи, управляти активами, захищати себе від негативних наслідків економічних криз.

Фахівці також зазначають, що фінансова інклюзія виступає інструментом трансформації заощаджень в інвестиції і є ефективним інструментом підвищення рівня фінансового суверенітету держави та стабілізації стану її фінансової безпеки [250]. Таким чином підвищення рівня фінансової інклюзії комплексно впливає на всіх суб'єктів економічних відносин, а саме на:

– громадян, адже дає доступ до використання фінансових послуг і дозволяє робити, зберігати та примножувати накопичення, що в перспективі позитивно впливає на особисту фінансову стійкість в умовах нестабільної економіки. Доступ

до кредитування дозволяє планувати серйозні покупки; використання сучасних платіжних інструментів забезпечує швидкість та безпечність розрахунків за товари та послуги і т.і.;

– бізнес тому що, дозволяє зменшити операційні витрати за рахунок використання новітніх платіжних сервісів, а наявність доступу громадян до кредитних продуктів дає можливість збільшити продажі;

– державні інституції, оскільки сприяє детінізації розрахунків, підвищує рівень фінансової стійкості окремих категорій населення та дозволяє державі оптимізувати фінансування соціальної сфери [16].

Поряд з беззаперечно позитивними ефектами фінансової інклюзії дослідники справедливо наголошують на ризиках, які вона спричинює, зокрема, у банківській сфері це – зловживання кредитами через відсутність прозорості та надмірно тяжкі боргові навантаження [151]. В зв'язку з цим постає питання т. зв. відповідального фінансування, під яким розуміють надання роздрібних фінансових послуг на принципах прозорості і справедливості [128, с. 24-25]. Важливим у такому підході є дотримання відповідності балансу між інтересами надавачів і споживачів фінансових послуг та запобігання несправедливому ставленню та завданню збитків роздрібним клієнтам.

Яким чином можна забезпечити відповідальне фінансування? С.Науменкова виокремлює такі його складові: 1) регулювання захисту прав споживачів; 2) запровадження стандартів і кодексів поведінки постачальників фінансових послуг; 3) реалізація ініціатив щодо підвищення поінформованості та обізнаності споживачів фінансових послуг. Вчена акцентує на необхідності дотримання надавачами фінансових, в т. ч. банківських послуг таких принципів у своїй діяльності: чітке розкриття інформації з відповідних питань до, під час та після укладення угоди; справедливе й ввічливе ставлення до клієнтів; забезпечення механізмів звернення по допомогу для виправлення помилок, розгляду скарг і вирішення спорів [128, с. 25].

В Стратегії Національного банку України фінансова інклюзія включена до основних стратегічних цілей, адже, як зазначається в документі, з її допомогою

можна створити умови для залучення усіх сегментів населення та бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, які доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно урегульовані та відповідають потребам населення з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності у суспільстві [182].

Зазвичай акцентують на трьох основних складових фінансової інклюзії, це: доступність фінансових послуг, фінансова грамотність та захист прав споживачів. Разом з цим основним показником, що застосовується для характеристики рівня фінансової інклюзії, є – частка громадян, які мають рахунок у банку чи іншій фінансовій установі, або використовують сервіс мобільних грошей протягом останнього року. На базі цього показника використовуються інші показники.

Міжнародні організації, які проводять моніторинг даних процесів, а саме Організація Економічного Співробітництва та Розвитку (OECD) та Міжнародна Мережа Фінансової Освіти (INFE) відзначають загальний незадовільний стан щодо фінансової грамотності та фінансової інклюзії, адже сьогодні майже третина населення світу не має доступу до базового банківського рахунку [205]. У зв'язку з цим провідні міжнародні організації однією з цілей своєї діяльності визначають фінансову інклюзію.

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) зауважує, що в Україні рівень проникнення фінансових послуг значно нижчий за світові норми: в середньому, один українець має лише одну банківську картку та один поточний рахунок в банку. Інші послуги використовуються або у разі крайньої потреби (зокрема кредитні картки), або за традицією (депозити, їх мають менше 10% населення), або навіть без усвідомлення сутності послуги (наприклад, страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів) [204].

За даними НБУ, в Україні більше третини населення лишаються за межами фінансової системи. Це свідчить про їх відокремленість від економіки держави та суспільства загалом, нижчий рівень ефективності управління коштами та фінансової безпеки [205]. За багатьма показниками фінансової інклюзії Україна знаходиться на середньому або нижче середнього рівня по країнах віднесених до

групи країн регіону Європи та Центральної Азії з доходами нижче середнього. Так, 63% українців віком понад 15 років мають банківські рахунки (для порівняння в Монголії – 93%); 23% українців використовують Інтернет для оплати рахунків (в Норвегії – 88%); 49% українців є власниками платіжних карток (в Білорусії – 71%); 18% українців використовують дистанційні канали для управління рахунком (середній по регіону – 23%) [16].

В таблиці 3.2 наведено основні дані, що характеризують зміни у доступі до банківських послуг в Україні. Так, за 2014-2018 рр. кількість банків скоротилась майже наполовину, що відповідно зумовило зменшення кількості структурних підрозділів банків на 43,7%, проте це не відзначилося на мережі банкоматів, яка після скорочення у 2015-2016 рр. і збільшення у 2017 р. вийшла на рівень 2018 року. Знаковою тенденцією є поступове зростання кількості активних платіжних карток – за 5 років на 12,5%. Поряд з цим за аналізований період спостерігалось неухильне зменшення рівня проникнення банківських послуг, що видно з динаміки показників кредитування та залучення коштів фізичних осіб по відношенню до ВВП. Так, на 2/3 зменшилися обсяги кредитів та майже на половину – обсяги залучених банками коштів фізичних осіб до ВВП. В той же час виключно позитивно можна характеризувати зменшення відносних показників готівкових коштів в обігу до ВВП (з 17,8% до 9,8%).

Таким чином за останні 5 років у банківському секторі спостерігались наступні різновекторні тенденції, які визначили і значною мірою характеризують рівень фінансової інклюзії в країні:

- суттєве зменшення кількості банків і банківських відділень загалом негативно відзначилося на рівні доступу громадян до банківських послуг, особливо у малих містах та селах;

- збільшення абсолютних обсягів роздрібного банківського кредитування і коштів фізичних осіб на рахунках у 2017-2018 рр. не відповідає сучасним суспільним потребам, що підтверджується зменшенням їхньої частки у ВВП;

- стабілізація мережі банкоматів і суттєве зростання кількості платіжних терміналів банків, що повинно сприяти кращому фінансовому доступу;

- зростання чисельності активних платіжних карток та зменшення обсягів готівкових коштів, що підтверджує поширення безготівкових розрахунків, в т.ч. внаслідок певного підвищення рівня фінансової грамотності населення.

Таблиця 3.2

**Динаміка показників доступності банківських послуг  
в Україні у 2014-2018 рр. \***

<b>Показники</b>	<b>2014 р.</b>	<b>2015 р.</b>	<b>2016 р.</b>	<b>2017 р.</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2018 р. до 2014 р.</b>
Кількість банків, од.	147	117	96	82	77	52,4%
Кількість структурних підрозділів банків, тис. од.	15,1	11,9	10,3	9,5	8,5	56,3%
Кількість активних платіжних карток, млн од.	32,8	34,9	32,4	34,9	36,9	112,5%
Кількість банкоматів, тис од.	36,5	33,2	33,8	37,0	36,6	100,3%
Кількість платіжних терміналів банків, тис од.	203,6	193,8	219,2	251,7	292,3	143,6%
Чисті кредити фізичним особам/ВВП, %	9,1	4,8	3,2	3,1	3,2	-5,9 в.п.
Кошти фізичних осіб/ВВП, %	25,4	20,2	18,3	16,1	14,3	-11,1 в.п.
Відношення готівкових коштів в обігу до ВВП, %	17,8	14,2	13,2	11,1	9,8	-8,0 в.п.

\* Складено та розраховано автором на основі даних: [132].

Підтвердженням необхідності забезпечення більшої доступності та прозорості діяльності банків для забезпечення фінансової інклюзії є результати досліджень науково-дослідних установ з питань інформованості населення щодо проведення в країні реформ у різних сферах соціально-економічного життя та впливу обізнаності громадян на сприйняття цих реформ. Так, у 2018 р. Центром Разумкова було проведене опитування та визначено рівень поінформованості населення про реформи та узагальнено оцінку громадянами впливу реформ на їх особисте становище [163].

Одержані дані засвідчили загалом невисокий рівень обізнаності громадян з реформами у різних сферах. Причому найнижчий рівень поінформованості характерний для реформи фінансового сектору: лише 2% респондентів відповіли,



що «багато знають» і 26% – «дещо знають», в той час як щодо реформи системи охорони здоров'я зазначені показники відповідно становили 11% і 77%. Ми вважаємо, що така низька обізнаність щодо реформування фінансового сектору України значною мірою зумовлена загальним невисоким рівнем фінансової грамотності та фінансової інклюзії.

Проведене дослідження дало змогу визначити наступні вектори розвитку роздрібного банківського бізнесу в контексті забезпечення фінансової інклюзії:

- орієнтація клієнтоорієнтованої політики банківських установ на забезпечення більш високого рівня фінансової інклюзії, що важливо збереження і збільшення клієнтської бази. Краща обізнаність і доступ до банківських продуктів сприяють збільшенню обсягів банківських послуг, залученню нових клієнтів до банківського обслуговування, покращенню фінансових показників діяльності банків;

- збільшення доступності банківських послуг через забезпечення їхньої зрозумілості та прозорості. Заслуговує на увагу практика окремих банків щодо розміщення на своїх сайтах порівняльних умов надання кредитів у банках-партнерах, детальних роз'яснень порядку кредитування, кредитних калькуляторів, відкриття депозитів, випуску платіжних карток, що дає змогу клієнтам прийняти вірне рішення;

- залучення населення до новітніх банківських продуктів, прискорення розвитку безготівкових платежів, заохочення клієнтів до їх здійснення за допомогою різноманітних стимулюючих інструментів (кеш-бек, запровадження зручних платформ мобільних технологій нових поколінь тощо);

- розвиток банківських технологій, банківських продуктів та послуг в контексті підвищення їхньої якості, більш повного врахування постійно зростаючих потреб клієнтів в розрізі вікових категорій, соціальних, гендерних та інших груп залежно від їх способу життєдіяльності, професії, інтересів громадян. Вдосконалення та розвиток платіжної інфраструктури та електронних каналів;

- формування в банках стандартів якісного обслуговування, обов'язкове їх дотримання працівниками банку, визнання на всіх управлінських рівнях і

персоналом банку клієнтоорієнтованого підходу як головного пріоритету розвитку;

- забезпечення захисту прав клієнтів як споживачів банківських послуг не лише в контексті впорядкування відповідної законодавчої бази, але й збільшення надійності банківських технологій надання послуг, вдосконалення процедур верифікації клієнтів, застосування електронних способів підтвердження платежів;

- підключення банківських установ до ініційованої НБУ широко масштабної та системної роботи у сфері підвищення фінансової грамотності не лише клієнтів банку, але й усього населення із застосуванням диференційованих підходів до різних його груп на основі врахування історичних, ментальних та культурних особливостей. Ознайомлення клієнтів з перевагами та новими видами безготівкових розрахунків, платежів з використанням пристроїв мобільного зв'язку тощо;

- в процесі піднесення рівня фінансової освіченості громадян, поширення знань щодо можливих небезпек і ризиків, які виникають внаслідок широкого використання фінансових і в т. ч. банківських послуг. Формування навиків розпізнавання фінансового шахрайства, захист та протидія йому.

Реалізація банківськими установами запропонованих заходів щодо покращення фінансової інклюзії, окрім позитивного впливу на розвиток роздрібного банківського бізнесу, сприятиме ще й відновленню довіри населення до банківської системи загалом, а отже – розвитку ринку банківських послуг, як важливої складової економічної системи країни.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження щодо формування в банках клієнтоорієнтованих підходів обслуговування роздрібних клієнтів дало змогу зробити такі висновки:

1. Сучасна стратегія банків повинна бути зорієнтована не на власні продукти, а на реальні потреби клієнтів. Клієнтоорієнтовані підходи в організації роздрібного банківського бізнесу передбачають надання послуг за допомогою

традиційних та новітніх банківських технологій, найбільш повне врахування наявних та майбутніх потреб клієнтів, високоякісне їх обслуговування, включаючи консультування, з метою підвищення лояльності наявних та залучення нових клієнтів, формування позитивного іміджу банку, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та збільшенню прибутку.

2. Для посилення клієнтоорієнтованості українських банків розроблено модель клієнтоорієнтованого продажу послуг та виокремлено: місію; функції; принципи; сфери реалізації; систему оцінювання клієнтоорієнтованості; систему мотивацій і стимулів; акцентовано на результатах впровадження моделі.

3. Сучасним трендом банківського ритейлу визначено омніканальність, для чого банкам необхідно вдосконалювати технології обслуговування, запроваджувати нові канали продажу послуг, поєднувати їх, що дає змогу формувати бази даних про клієнтів та їх поведінку, постійно оновлювати інформацію, яка надходить з усіх каналів.

4. Вдосконалення клієнтоорієнтованих підходів обслуговування роздрібних клієнтів проходить в напрямку покращення фінансової інклюзії, як універсального доступу населення до банківських послуг. Зазначене позитивно впливає на банки, адже сприяє залученню нових клієнтів, росту обсягів банківських операцій, урізноманітненню продуктів і послуг та активного їх використання.

5. Впровадження клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг вимагає проведення системної і комплексної роботи всіма структурними підрозділами банку; визнання на всіх управлінських рівнях і персоналом банку клієнтоорієнтованого підходу як головного пріоритету розвитку; запровадження нової корпоративної культури; налагодження нових форм комунікацій з клієнтами; високоякісне обслуговування і сервіс; глибоке вивчення запитів і вподобань клієнтів, передбачення нових потреб; розширення клієнтської бази.

Основні результати розділу опубліковано у працях: [45; 46; 78; 81; 88; 175; 176; додаток М].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено нове вирішення важливої наукової проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та виробленні на цій основі практичних рекомендацій щодо формування та впровадження в банках клієнтоорієнтованої моделі продажу послуг в умовах зростаючої конкуренції на ринку банківських послуг. Основні науково-практичні результати дали змогу зробити такі висновки:

1. Сучасним трендом продажу послуг є поширення клієнтоорієнтованих підходів, що генерує для компанії низку позитивних ефектів, зокрема: збільшення обсягів продажів та залучення нових клієнтів; зниження витрат і зростання прибутковості; підвищення конкурентоспроможності; отримання конкурентних переваг у результаті пропозиції унікальних взаємовідносин з клієнтами; збільшення вартості бізнесу за рахунок залучення, виявлення та утримання найбільш прибуткових клієнтів та примноження їх доходів; підвищення ефективності управління компанією та результативності роботи персоналу. Клієнтоорієнтованість необхідно розуміти як концепцію продажу банківських послуг, що засновується на традиційних і новітніх банківських технологіях та передбачає наявність безперервного індивідуалізованого зв'язку з клієнтами і формування у них позитивних емоцій від взаємодії, що, в кінцевому підсумку, сприятиме утриманню наявних і залученню нових клієнтів, а на цій основі – досягненню банком стійких конкурентних переваг.

2. Банківські послуги мають характерні особливості, які відрізняють їх від інших видів послуг; вони є формою вираження взаємин між клієнтом і банком, що на практиці реалізується у комплексі банківських операцій. Послуги, що надають банківські установи в контексті клієнтоорієнтованого обслуговування, доцільно поділяти на: 1) основні банківські; 2) додаткові банківські, які доповнюють основні послуги і є необхідними для клієнтів банку; 3) небанківські послуги, які надаються з метою створення додаткових зручностей для клієнтів. Техніка продажу банківських послуг має свою специфіку і передбачає вміння

банківського працівника комунікувати з клієнтом, що особливо важливо у персональних продажах.

3. Зарубіжні банки активно впроваджують клієнтоорієнтовані стратегії, у результаті чого зростають показники задоволення клієнтів та їх лояльність. Новітніми тенденціями є такі: проникнення технологій та засобів для мобільних платежів у банківські операції, цифровізація, омніканальність, розвиток дистанційного обслуговування; забезпечення максимальної швидкості та безпечності розрахунків; витіснення смартфонами, годинниками та іншими приладами традиційних банківських інструментів; об'єднання фінансових інструментів із засобами ідентифікації та податковими ідентифікаторами. Змінюються засоби комунікаційної політики та інструменти взаємодії банків з клієнтами; використовуються соціальні мережі та мікросайти для реклами та підтримання зв'язку з клієнтами; ведеться активна робота з молоддю щодо підвищення рівня фінансової грамотності та залучення до банківських послуг; використовується штучний інтелект та поглиблена аналітика даних щодо взаємодії із клієнтом, формуються бази даних; створюються банки індивідуального обслуговування.

4. Розвиток ринку банківських послуг України характеризується суперечливими тенденціями, що зумовлено динамікою основних макроекономічних показників і трансформаційними зрушеннями в банківському секторі. За результатами проведеного опитування встановлено, що найбільшими детермінантами поведінки населення на ринку банківських послуг є вік, освіта та майновий стан. Можливості щодо використання банківських технологій, продуктів і послуг суттєво відрізняються у різних типах населених пунктів; мало клієнтів користуються іпотечними, споживчими та автокредитами, операціями з банківськими металами і цінними паперами, депозитарними сейфами; низький рівень доступності, зрозумілості, повноти та надійності інформації про банки та банківські послуги; практично не довіряють у цьому сенсі телерекламі та друкованим засобам масової інформації; великі очікування населення щодо виконання банками функції персонального фінансового консультанта.

5. Чітко виражена клієнтоорієнтованість характерна лише для окремих українських банків, що, як правило, займають лідируючі позиції у вітчизняних рейтингах. Для того, щоб утримати власні позиції на ринку, банкам необхідно розвивати прогресивні клієнтоорієнтовані підходи, спрямовані на: більш повне задоволення постійно зростаючих потреб та створення додаткових зручностей; урізноманітнення банківських продуктів і послуг; надання додаткових небанківських послуг; досягнення більшої прозорості та зрозумілості банківських послуг; використання зручних та різноманітних каналів; багатоканальність і омніканальність обслуговування; вдосконалення технологій для спрощення та прискорення мобільних платежів; розвиток партнерських програм; посилення гарантій безпеки банківських вкладів і операцій; запровадження бонусних програм та програм винагород; зростання мережі платіжної інфраструктури у банках, торгових та інших закладах, що надають послуги.

6. Розроблена модель клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг з обґрунтуванням її місії, функцій (задоволення постійно зростаючих потреб клієнтів у банківських продуктах і послугах; формування позитивного іміджу банку та підвищення його конкурентоспроможності; зростання прибутку банку на основі збільшення продажів та доходів клієнтів) і принципів функціонування (висока якість обслуговування, індивідуальний підхід, інноваційність, омніканальність, доступність, прозорість, підтримка лояльності) забезпечує вдосконалення банківського ритейлу в Україні. Визначено сфери, в яких здійснюється реалізація моделі; запропоновано перелік основних показників системи оцінювання клієнтоорієнтованості та підходи до формування системи мотивацій і стимулів для банківських працівників і клієнтів; акцентовано на позитивних результатах впровадження моделі для банку та його клієнтів.

7. Одним із засадничих принципів клієнтоорієнтованого обслуговування роздрібних банківських клієнтів та інструментом посилення їх лояльності є омніканальність. Практичне запровадження омніканальності необхідно проводити за такими напрямками: об'єднання різноманітних каналів продажів в єдину систему, створення можливості для клієнта автоматично переключатися з одного

виду купівлі та спілкування на іншій; аналіз використання клієнтом вибраних каналів комунікацій; формування бази даних про клієнтів та їх поведінку; постійне оновлення інформації, що надходить з усіх каналів. При цьому основними інструментами є такі: чат-боти в популярних месенджерах; голосові чат-боти в контактних центрах; ідентифікація клієнта за допомогою BankID, що доповнюється відео-зв'язком у реальному режимі часу; процедури ідентифікації клієнта для отримання готівкових коштів у банкоматах без наявності банківської платіжної картки.

8. Векторами розвитку роздрібного банківського бізнесу в контексті забезпечення фінансової інклюзії є такі: збільшення доступності банківських послуг через забезпечення їхньої зрозумілості та прозорості; залучення населення до новітніх банківських продуктів, безготівкових платежів; розвиток банківських технологій, банківських продуктів та послуг та підвищення їх якості, врахування постійно зростаючих потреб клієнтів; формування в банках стандартів якісного обслуговування, обов'язкове їх дотримання; забезпечення захисту прав клієнтів як споживачів банківських послуг; посилення надійності банківських технологій; проведення заходів з підвищення фінансової грамотності населення.

Результати дисертаційного дослідження впроваджені у діяльність АТ «Банк Січ», АТ «А-Банк»; базового відділення (м. Тернопіль) АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПрАТ «КІНТО», ТОВ «Добробуд», департаменту економічного розвитку і торгівлі Тернопільської обласної державної адміністрації, департаменту економічної політики Львівської обласної державної адміністрації, у навчальний процес Тернопільського національного економічного університету (додаток П).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аликаева В. М., Оборин М. С., Налчаджи Т. А., Гварлиани Т. Е. Кредитование физических лиц коммерческими банками в Кабардино-Балкарской Республике: современное состояние. *Сервис в России и за рубежом*. 2017. Том. 11. Вып. 5. С. 82–92.
2. Аналітичний звіт «Опитування про умови кредитування» І квартал 2018. Вип. 13 (25) / Національний банк України. К., 2018. 11 с.
3. Антипенко Є., Ногіна С., Візіренко Д. Вплив споживчого кредитування на економіку України. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Частина 1. С. 351–354.
4. Бакун Т. В., Обуховская И. Ф. Современные тенденции банковского маркетинга: теория и практика. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2014. № 2. С. 34–40.
5. Банківські операції [Текст] : підручник / О.В. Дзюблюк, Б.П. Адамик, Н.Д. Галапуп [та ін.]; за ред. О.В. Дзюблюка. 2-ге вид. випр. і доповн. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 688 с.
6. Банкомат: Банковская энциклопедия. URL: <https://banks.academic.ru/726/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82> (дата звернення 2.06.2017).
7. Бахметьева Е. С. Инструментарий коммуникативной политики стимулирования и продвижения услуг банка. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-kommunikativnoy-politiki-stimulirovaniya-i-prodvizheniya-uslug-banka> (дата звернення 22.02.2018).
8. Бахметьева Е. С. Совершенствование клиентоориентированной стратегии банка на основе создания фонда маркетинговой информации. *Научный журнал КубГАУ*. 2011. № 72 (08).



9. Белоножкина Е. А., Сазонов С. П. Анализ применения инструментов маркетинга на современном этапе развития банковских услуг: зарубежный опыт и российская практика. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2015. № 26. С. 2–9.
10. Бондаренко А. Ф., Розкошна О. А., Косенко В. І. Сучасні аспекти розвитку клієнтинг-стратегії банку. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 3. С. 313–318.
11. Брич В. Я., Ткач У. В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємств. *Менеджмент і маркетинг*. 2018. № 10. С. 404–409.
12. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 4 (24). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
13. Васильева Т. А. Комплексна система управління клієнтською базою банку. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія Економічні науки*. 2009. Вип. 22. Ч. II. С. 22–25.
14. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 12–25.
15. Вартість споживчих кредитів під заставу за рік зросла більш ніж на 5 в.п. URL: <http://www.bankchart.com.ua/> (дата звернення 1.12.2017).
16. Веремійченко Є. Чи потрібні українцям нові фінінструменти. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chi-potribna-ukrajintsjam-finansova-inkluzija-2486262.html> (дата звернення 3.02.2019).
17. Веселова М. Ю. Маркетингове дослідження взаємовідносин між комерційними банками і клієнтами. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2015. № 1–2. С. 50–55.
18. Взаимосвязи финансовой доступности, финансовой стабильности и экономического роста: обзор публикаций. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/44100/publ\\_15022018.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/44100/publ_15022018.pdf) (дата звернення 23.05.2019).

19. Види платіжних карток, які емітовані українськими банками / Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=79219](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=79219) (дата звернення: 1.02.2019).
20. Види продаж. URL: <http://bolshe-prodaj.com/tehniki-prodazh/vidy-prodazh.html> (дата звернення: 1.02.2018).
21. Воржакова Ю. П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах. *Економіка підприємства: теорія та практика* : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 12 жовт. 2012 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: Г. О. Швиданенко (відпов. за вип.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2012. С. 240–242.
22. Где взять кредит с плохой кредитной историей? URL: <https://deltabank-online.com.ua/kredit-s-plohoj-kreditnoj-istoriej/> (дата звернення 4.02.2019).
23. Головкіна Н. Персоналізація маркетингових комунікацій: новий стратегічний простір. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 2. С. 27–33.
24. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 379 с.
25. Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 4.02.2019).
26. Грошово-кредитна та фінансова статистика. Вересень 2017 р. / Національний банк України. Департамент статистики та звітності. К., 2017.14 с.
27. Даниленко А., Шелудько Н. Тенденції та наслідки активізації споживчого кредитування в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2006. № 5. С. 36–39.
28. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 75–79.
29. Денисенко М. П., Лакомова Н.Д. Вдосконалення та впровадження інноваційних банківських послуг на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк». *Ефективна*

*економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5913> (дата звернення: 16.10.2018).

30. Деринг Х.-У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. М.: Международные отношения, 1999. 384 с.

31. Диба М., Данилюк Є. CRM-системи в маркетинговій політиці банку. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 4. С. 18–24.

32. Дикий В. Розвиток безготівкової економіки в Україні / Національний банк України. К., грудень 2017 р. URL: [http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/12/Cashless-economy\\_05.12.2017.pdf](http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/12/Cashless-economy_05.12.2017.pdf) (дата звернення: 16.02.2018).

33. Дима О. О. Витоки та формування теорії «маркетингу послуг». *Формування ринкової економіки*. 2012. № 27. С. 55–73.

34. Дікінсон П. Онлайн-сервіс від ПроКредит Банку в Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/05/16/624839/> (дата звернення 1.02.2018).

35. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 46–48.

36. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку [Текст] : підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.

37. Дослідження закредитованості населення України: 2016–2017. Аналітичний звіт. Підготовлено GfK Ukraine на замовлення Financial Inclusion Project, WBG. 2017. – 135 с. URL: [https://nabu.ua/images/tinymce/file/IFC\\_GfK\\_Over\\_ind\\_ukr\\_v4.1%20\(1\)\(1\).pdf](https://nabu.ua/images/tinymce/file/IFC_GfK_Over_ind_ukr_v4.1%20(1)(1).pdf)

38. Дубницький В. Ю., Лісна Р. П., Кузьміна К. О. Споживче кредитування та перспективи його розвитку в Україні. URL: <https://www.twirpx.com/file/694985/> (дата звернення: 08.10.2016).

39. Дубовик О. В., Бойко С. М., Вознюк М. А., Гірченко Т. Д. Маркетинг у банку: Навчальний посібник. 2-ге вид. К.: Алерта, 2007. 275 с.

40. Еванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг: Пер. с англ. М.: Сирин, 2002. 308 с.

41. Евдокимова С. С. Расчетно-кассовое обслуживание в российских коммерческих банках: клиентоориентированный подход. *Финансы и кредит*. 2013. № 37 (565). С. 30–39.
42. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
43. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
44. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
45. Європа без кордонів: економічна, політична, цивілізаційно-культурна інтеграція (Аналітична записка за підсумками Міжнародної наукової конференції «Європа без кордонів: економічна, політична, цивілізаційно-культурна інтеграція», що відбулася на острові Мальорка (Іспанія), 14–21 верес. 2018 р.). *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 219–236.
46. Європейська інтеграція і Україна: радикальні економічні реформи: аналіт. зап. [за підсумками Двадцятої міжнар. наук. конф. (Бодрум, Туреччина, 13–27 верес. 2016 р.)]. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 32 с.
47. Жуков С. А. Маркетинг у банку. Опорний конспект. Навчальний посібник. К.: Кондор. 2008. 182 с.
48. Завадська Д. В. Маркетинг у банку: теорія та методологія / [Д. В. Завадська, Л. В. Жердецька, Л. В. Кузнецова]. Одеса: Видавництво «Атлант», 2010. 717 с.
49. Загальні дані про кількість клієнтів, платіжних карток та платіжних пристроїв станом на 1.10.2018 р. // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 2.02.2019).
50. Заєць М. А., Петрова А. О. Корпоративний імідж в оптимізації стратегії банківського маркетингу. *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. 2008. № 633. С. 842–847.

51. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7.12.2000 р. № 2121-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 5.01.2019).
52. Закон України «Про іпотеку» від 5 червня 2003 року № 898-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15> (дата звернення 5.01.2019).
53. Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» від 5.04.2001 р. № 2346-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 5.01.2019).
54. Закон України «Про захист персональних даних» від 1.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 5.01.2019).
55. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 5.01.2019).
56. Закон України «Про споживче кредитування» від 15.11.2016 р. № 1734-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 5.01.2019).
57. Зверькова Т. Н. Клиентоориентированность как предпосылка совершенствования розничной банковской деятельности. *Вестник ОГУ*. 2012. № 13 (149). С. 152–158.
58. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2018 року / Національний банк України. К., 2018. 50 с. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 05.05.2019).
59. Исаева Е. В., Мамаева В. Ю., Шамкина Е. А. Реализация стратегии маркетинга партнерских отношений в банке: использование зарубежного опыта. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2012. № 3. С. 127–131.
60. Итоги VIII Всеукраинского конкурса «БАНК ГОДА – 2016». URL: <http://kbs-izdat.com/itogi-bank-goda-2016/> (дата звернення: 08.10.2017).
61. Какие банки выдают кредит на ремонт квартиры. URL: [http://www.prostobank.ua/zhile\\_v\\_kredit/stati/kakie\\_banki\\_vydayut\\_kredit\\_na\\_remont\\_kvartiry](http://www.prostobank.ua/zhile_v_kredit/stati/kakie_banki_vydayut_kredit_na_remont_kvartiry) (дата звернення: 08.10.2017).
62. Какими способами банки будут бороться за молодежь в ближайшие 3-5 лет? URL: [https://arb.ru/b2b/duty/kakimi\\_sposobami\\_banki\\_budut\\_borotsya\\_za\\_molodezh\\_v\\_blizhayshie\\_5\\_let-9832160/](https://arb.ru/b2b/duty/kakimi_sposobami_banki_budut_borotsya_za_molodezh_v_blizhayshie_5_let-9832160/) (дата звернення: 08.10.2017).

63. Калашнікова Т. В., Самохіна С. А. Розвиток ринку фінансових технологій в Україні як фактор сприяння фінансовій інклюзивності. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. С. 201–210.
64. Калужский М. Л., Карпов В. В. Сетевые интернет-коммуникации как инструмент маркетинга. *Практический маркетинг*. 2013. № 2 (192). С. 32–39.
65. Карлова І. О., Стефанова В. А. Розвиток споживчого кредитування в сучасних умовах функціонування кредитно-банківської системи України. *Актуальні проблеми розвитку економіки*. 2009. № 5 (95). С. 198–206.
66. Карчева Г. Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія д-ра екон. наук / (Г. Т. Карчева, Т. С. Смовженко, В. І. Міщенко та ін.) ; за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. Карчевої. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. 279 с.
67. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2013. № 1-2. С. 69–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2013\\_1-2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_1-2_10) (дата звернення 10.12.2018).
68. Ким В. Омниканальный ритейл: как объединить и повысит продажи магазина. URL: <https://www.facelet.com/ru-ua/blog/omnichannel-retail-how-to-unite-your-channels/> (дата звернення 1.03.2019).
69. Кириленко С. В. Вдосконалення маркетингової стратегії банків в умовах розвитку фінансово-технічних стартапів і міжнародних платіжних систем *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів (Тернопіль, 14–15 квіт. 2016 р.)*. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 150–152.
70. Кириленко С. В. Зміна парадигми продажу банківських послуг в умовах розвитку цифрових каналів дистрибуції. *Світ фінансів*. 2016. № 4 (49). С. 140–147.
71. Кириленко С. В. Клієнтоорієнтовані підходи у роздрібному банківському кредитуванні. *Світ фінансів*. 2017. № 4 (53). С. 166–177.

72. Кириленко С. В. Небанківські послуги кредитних установ як фактор розвитку регіональних підприємств. *Фінанси в умовах модернізації регіональної економіки*: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 квіт. 2015 р.) / Редакція А. І. Дацій, А. Б. Кондрашихін, І. В. Свіда. К.: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»», 2016. С. 42–43.

73. Кириленко С. В. Новий банківський продукт для інклюзії внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму*: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (Кам'янець-Подільський, 26–27 квіт. 2018 р.). Кам'янець-Подільський: Подільський соціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледж. 2018. С. 121–122.

74. Кириленко С. В. Нові підходи у наданні роздрібних банківських послуг в умовах розвитку цифрових мобільних технологій: досвід іноземних банків. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 62–70.

75. Кириленко С. В. Новітні інформаційні технології та їх вплив на зміну маркетингової парадигми. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: тези доповідей X Ювілейної міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів (Тернопіль, 29–30 берез. 2017 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 134–135.

76. Кириленко С. В. Новітні тенденції в сучасному банківському бізнесі та E-Commerce. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності*: матеріали Міжнародного форуму (Кременчук, 28–29 лист. 2018 р.). Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2018. С. 139–140.

77. Кириленко С. В. Новітні тенденції у розрахунково-касовому обслуговуванні населення. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності*: матеріали V Міжнародної

наукової конференції (Кременчук, 6–7 груд. 2017 р.). Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2017. С. 42–44.

78. Кириленко С. В. Основні тенденції роздрібного банкінгу європейських банків та можливості їх імплементації в Україні. *Журнал Європейської економіки*. 2019. Том 18. № 1 (68). С. 81–94.

79. Кириленко С. В. Перспективи запровадження персонального банківського обслуговування. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна., 2007. Випуск 27. С. 131–135.

80. Кириленко С. В. Розвиток банківських послуг для клієнтів молодого віку. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації*: збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький, 22–23 верес. 2017 р.); за заг. ред. д.е.н., проф. Синчака В. П. Хмельницький: Хмельницький університету управління та права, 2017. С. 90–92.

81. Кириленко С. В. Розвиток новітніх банківських продуктів. *Фінансово-банківські та адміністративні послуги: проблеми управління та перспективи розвитку*: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 12–13 лист. 2015 р.). Тернопіль: Астон, 2015. С. 68–69.

82. Кириленко С. В. Розширення асортименту надаваних послуг як інструмент посилення лояльності та збільшення клієнтської бази банку. *Формування ринкової економіки України*. 2016. Випуск 35. Частина 1. С. 198–204.

83. Кириленко С. В. Систематизація наукових підходів щодо визначення клієнтоорієнтованості. *Економічний механізм управління інноваціями: методологія та практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 21 квіт. 2018 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2018. С. 20–23.

84. Кириленко С. В. Становлення та сутність маркетингу послуг та банківського маркетингу: *Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія* (Тернопіль, 28 лист. 2016 р.): збірн. наук. праць / За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 39–43.



85. Кириленко С. В. Сутнісно-теоретичні аспекти продажу банківських послуг. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10 (77). С. 152–156.

86. Кириленко С. В. Сучасні тенденції роздрібногo кредитування в Україні. *Треті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія* (Тернопіль, 28 лист. 2017 р.): збірник наук. праць / за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. С. 46–49.

87. Кириленко С. В. Тенденції клієнтоорієнтованого обслуговування клієнтів private banking. *Четверті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія*: (Тернопіль, 27 лист. 2018 р.): збірник наук. праць / За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: Вектор, 2018. С. 36–39.

88. Кириленко С. В. Тенденції розвитку роздрібних банківських послуг та трансформація моделі їх продажу у вітчизняних банках. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: І Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей (Дніпро, 29 берез. 2017 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. С. 31–33.

89. Кириленко С. В. Шляхи підвищення лояльності банківських клієнтів. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід*: тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів (Тернопіль, 18–19 квіт. 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 74–75.

90. Кириллов А.В. CRM как инструмент повышения конкурентоспособности коммерческого банка. *Социально-экономические явления и процессы*. 2012. № 12 (046). С. 127–130.

91. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34–48.

92. Козьменко С.М., Васильєва Т.А., Леонов С.В. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 13–28.

93. Колодізева С.О. Сутність поняття «банківська послуга» та основні підходи до його визначення. *Економіка розвитку*. 2013. № 1 (65). С. 77–81.

94. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року. Затверджена Постановою Правління Національного банку України від 18.06.2015 р. № 391. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 1.10.2018).
95. Корнеева О.С. Клиентоориентированный подход как основа эффективного управления взаимоотношениями с клиентами. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2012. № 11 (5). С. 39–42.
96. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003. 296 с.
97. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е европ. изд. М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 944 с.
98. Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. 192 с.
99. Коць О. О., Гоменюк В. В. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку платіжних карток в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 5. С. 671–678.
100. Кошонько О. В. Тенденції розвитку вітчизняного депозитного ринку в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 5. С. 399–405.
101. Кредити та позики готівкою в банках України. URL: <http://www.bankchart.com.ua/> (дата звернення 20.01.2019).
102. Кредитування і контроль : підручник / авт. кол. : Т. С. Смовженко, Р. А. Слав'юк, Р. Р. Коцовська та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук. проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук. проф. Р. А. Слав'юка. К.: УБС НБУ, 2012. 375 с.
103. Кривич Я. М. Особливості організації процесу продажів у банківській сфері. *Управління розвитком*. 2016. № 3 (185). С. 54–59.
104. Кувшинов Н. Продажа услуг. Отличия от продажи товара. URL: <https://www.e-executive.ru/quorums/207-prodazha-uslug-otlichiya-ot-prodazhi-tovara> (дата звернення 1.10.2018).
105. Ландсбаум М. Маркетинг. XXI век: практ. пособие / пер. с англ. О. В. Степановой. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 448 с.

106. Лирик І. В. Маркетинг в українській економіці: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 243, [5] с.
107. Лукич Р., Колотилов Е. Продажи. Продажи товаров и услуг в чем разница? URL: <https://kolotiloff.ru/article/prodazhi/prodazha-tovarov-i-uslug-v-chem-raznitsa> (дата звернення: 2.10.2018 р.).
108. Лучшие кредиты наличными 2018 года. По версии о версии компании «Простобанк Консалтинг». URL: <http://www.prostobank.ua/prostobank-awards/2018/cash-credit#winner> (дата звернення 20.01.2019).
109. Луців Б. Л. Fintech в системі фінансової інклюзивності. *Світ фінансів*. 2018. № 4 (57). С. 110–120.
110. Лютий І. О. Банківський маркетинг : підручн. [для студ. вищ. навч. закл.] / І. О. Лютий, О. О. Солodka. К. : Центр учбової літератури, 2010. 776 с.
111. Мамонтов А. Инновации в банковском бизнесе. *Банковская практика за рубежом*. 2008. № 7. URL: <http://www.web-standart.net/magaz.php?aid=9391> (дата звернення: 3.09.2017).
112. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. URL: <http://pharma.net.ua/publications/articles/44566-klientoorientirovannost-cto-delat-kak-delat-vzyat-i-sdelat> (дата звернення: 3.09.2017).
113. Марасеева А.Ю. Клиентоориентированная модель обслуживания в банковском сервисе. *Проблемы современной экономики*. 2010. № 4 (36). С. 203–205.
114. Маркетинг будущего. Интервью с Ф. Котлером. URL: <http://diastyle.ru/marketing-reklama/phillip-kotler> (дата звернення: 19.04.2018).
115. Маркетинг у банку: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Нікітін, Т. Г. Іванова, І. Г. Брітченко, О. М. Момот ; за заг. ред. А. В. Нікітіна. К.: КНЕУ, 2010. 474, [6] с.
116. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / за заг. ред. Старостиної А. О. Київ: «Знання», 2009. 1070 с.

117. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики : [монографія] / авт. кол. : М. А. Окландер, Т. О. Окландер, І. А. Педько [та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. М. А. Окландера. Одеса, Астропринт, 2017. 284 с.
118. Маркетингові комунікації. URL: <http://posibniki.com.ua/post-osobistii-prodazh-sutnist-personalnogo-prodazhu> (дата звернення 1.12.2018).
119. Маркова О. М. Основные направления продвижения банковских продуктов в системе банковского маркетинга российских коммерческих банков. *Интерактивная наука*. 2017. № 5 (17). С. 127–131.
120. Марценюк М. М., Карпенко В. Л. Зарубіжний досвід організації надання якісних послуг як фактор підвищення конкурентоспроможності банку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. Т. 2. С. 72–75.
121. Мельниченко О. Аналіз використання альтернативних каналів продажів та новітніх технологій у діяльності банків. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 11. С. 37–41.
122. Мінімальна ставка по кредитах готівкою на рік становить 5,55% річних. URL: <http://www.bankchart.com.ua/> (дата звернення 1.12.2017).
123. Міщенко В., Ніконова М. Розвиток безготівкових роздрібних платежів і технологій самообслуговування клієнтів банків в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 1. С. 20–25.
124. Міщенко В., Шаповал О. Сучасна практика споживчого кредитування в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 11. С. 3–9.
125. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 9. Частина 4. С. 111–115.
126. Моторина С. Клиентоориентированность должна стать ДНК, корпоративной религией компании. *Управление персоналом*. 2012. № 11. URL: <http://www.top-personal.ru/magazines.html> (дата звернення 1.12.2017).
127. Названы лучшие банки Украины в номинации «Интернет-банкинг». URL: [https://hyser.com.ua/business\\_and\\_finance/nazvany-luchshie-banki-ukrainy-v-nominacii-internet-banking-90086](https://hyser.com.ua/business_and_finance/nazvany-luchshie-banki-ukrainy-v-nominacii-internet-banking-90086) (дата звернення 1.12.2017).

128. Науменкова С. В. Підвищення доступності фінансових послуг: актуальні питання регуляторної практики. *Фінанси України*. 2013. № 10. С. 20–33.
129. Неретина Е. А., Солдатова Е. В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком. *Финансы и кредит*. 2012. № 7 (487). С. 2–14.
130. Нужна С. А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів. *Економічний аналіз*. 2015 р. Том 19. № 1. С. 155–161.
131. Огляд банківського сектору. Жовтень 2018. Національний банк України. К., 2018. С. 3. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=64628171> (дата звернення 17.01.2019).
132. Огляд банківського сектору. Лютий 2019. Національний банк України. К., 2019. 13 с. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 05.05.2019).
133. Огляд ринку платіжних карток та платіжної інфраструктури України за 2018 рік / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=58370343> (дата звернення: 19.04.2018).
134. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.118–129.
135. Омніканальність: що за фрукт. Інтегруємо канали взаємодії з клієнтами. URL: <https://msb.aval.ua/news/?id=25123> (дата звернення 1.12.2017). (дата звернення 1.12.2018).
136. Онлайн-сервіс від ПроКредит Банку в Україні. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/421593.html> (дата звернення 1.02.2018).
137. Опитування про умови банківського кредитування. І квартал 2019 р. / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 2.02.2019).
138. Основні показники діяльності банків / Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442) (дата звернення 1.01.2019).
139. Отделение в формате "dialog banking". URL: <http://futurebanking.ru/post/2190> (дата звернення 17.04.2018).
140. Офіційний сайт Глобус Банк. URL: <https://globusbank.com.ua/> (дата

звернення 20.01.2019).

141. Офіційний сайт MyCredit. URL: <https://mycredit.ua/ru/> (дата звернення 4.02.2019).

142. Офіційний сайт Ощадбанку. URL: [https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/oschad\\_home](https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/oschad_home) (дата звернення: 23.01.2019).

143. Офіційний сайт ПАТ «Райфайзен банк Аваль». Річний звіт 2017. URL: [https://www.aval.ua/ru/about/bank\\_reports](https://www.aval.ua/ru/about/bank_reports) (дата звернення 1.10.2018).

144. Офіційний сайт ПУМБ. URL: <https://retail.pumb.ua/ru> (дата звернення: 23.01.2019).

145. Офіційний сайт ПриватБанку. URL: <https://privatbank.ua/ru/> (дата звернення 1.12.2018).

146. Офіційний сайт ТАСкомбанку. URL: <https://tascombank.ua/> (дата звернення: 23.04.2019).

147. Пасічник І., Басадзе К. Трансформація каналів продажу банківських послуг у контексті забезпечення конкурентоспроможності банків. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 10. С. 28–33.

148. Підвисоцький Р., Матвійчук Ю. Майбутнє платіжного ринку – безконтактні платіжні інструменти і широке використання електронних грошей. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 7. С. 3–10.

149. Победитель в номинации «Самый розничный банк». URL: <http://banksrating.com.ua/banks-of-the-year/pobeditel-v-nominatsii-samyj-roznicnyj-bank/>(дата звернення 4.12.2017).

150. Податковий кодекс України від 2.12.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 1.12.2017).

151. Поширені питання щодо фінансової інклюзії / CGAP. URL: <https://www.cgap.org/about/faq#why-does-financial-inclusion-matter> (дата звернення 14.03.2019).

152. Пріоритетні напрями підвищення ефективності та прозорості публічних фінансів / Національний інститут стратегічних досліджень. URL:

<http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/prozorist-19d5a.pdf> (дата звернення 15.06.2018).

153. Продаж. URL:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6> (дата звернення: 2.10.2018 р.).

154. Продажа банковских продуктов и услуг. URL:

<http://salesmasters.ru/aktivnyye-prodazhi-bankovskix-produktov/#ixzz5SmZicrpW> (дата звернення: 2.10.2018).

155. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308–313.

156. Простобанк Консалтинг. Інтернет-банкінг для частних лиц. URL:

[https://www.prostobank.ua/internet\\_banking](https://www.prostobank.ua/internet_banking) (дата звернення: 2.10.2018).

157. Процентні ставки банків за строковими депозитами фізичних осіб грудні 2018 року. URL: <https://bank.gov.ua/control/uk/allinfo> (дата звернення 2.02.2019).

158. Птащенко О. В., Мірошнікова Є. Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6 (230). С. 108–115.

159. Рац О. М., Тороєва В. О. Напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банків. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 2. С. 599–604.

160. Рейтинг самых надежных банков Украины 2018. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення 22.02.2018).

161. Резник Г. А., Яшина В. А. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени. *Проблемы современной экономики*. 2013. № 2 (46). С. 171–175.

162. Репко М. Семь задач для НБУ, или Чего ждать в 2019 году от политики в финансовом секторе. *Дзеркало тижня*. 2019. № 3. URL: [https://zn.ua/finances/sem-zadach-dlya-nbu-ili-chego-zhdet-v-2019-godu-ot-politiki-v-finansovom-sektore-306871\\_.html](https://zn.ua/finances/sem-zadach-dlya-nbu-ili-chego-zhdet-v-2019-godu-ot-politiki-v-finansovom-sektore-306871_.html) (дата звернення: 9.04.2019).

163. Рівень поінформованості населення України про реформи, оцінка впливу реформ на особисте становище громадян / Центр Разумкова. URL: <http://razumkov.org.ua> (дата звернення: 9.04.2019).

164. Ринок платіжних карток. III квартал 2018 р. / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=58370343> (дата звернення: 1.02.2019).

165. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток. I квартал 2019 року. / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=58370343> (дата звернення: 1.06.2019).

166. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг: Монографія. К.: Вид. дім Ін Юре, 2001. 484 с.

167. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522> (дата звернення 16.08.2017).

168. Рябоконт Н. П., Мартінович В. Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 21. Частина 2. С. 104–107.

169. Саксельцева Е. Г. Возможности применения зарубежных банковских технологий безналичных расчетов в российской практике. *Методический журнал. Расчеты и операционная работа в коммерческом банке*. 2006. № 1. URL: [http://www.reglament.net/bank/raschet/2006\\_1\\_article\\_1.htm](http://www.reglament.net/bank/raschet/2006_1_article_1.htm) (дата звернення 16.08.2017).

170. Свиридов О.Ю. Особенности формирования клиентоориентированной модели развития российских банков. *Экономический вестник Ростовского государственного университета*. 2008. № 3. Часть 3. С. 82–87.

171. Семерникова Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии. *Концепт*. 2014. Спецвыпуск №17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/klientoorientirovannost-ponyatie-kriterii> (дата звернення 16.08.2017).



172. Ситникова Е. И. Оценка электронного обслуживания на примере ПАО «Сбербанк». *Социально-экономические явления и процессы*. 2017. № 4. Т. 12. С. 49–55.
173. Скороход Е. Клиентоцентричность – прямой путь к лояльности клиентов. URL: <https://www.integros.com.ua/presscenter/detail.php?ID=331> (дата звернення 16.08.2018).
174. Сливка Я. В. Проблематика використання термінів «продаж», «реалізація», «збут». *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2011. № 2 (20). С. 434–447.
175. Сохацька О. М., Кириленко С. В. Банківські послуги у забезпеченні фінансової інклюзії. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 19 квіт. 2019 р.) / за ред. Деркач Т. В., Кобилянської А. В. Одеса: МГУ, 2019. С. 215–217.*
176. Сохацька О. М., Кириленко С. В. Вдосконалення банківського обслуговування в контексті забезпечення фінансової інклюзії. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 118–128.
177. Сохацька О., Пробоїв О. Вирішення проблем корпоративного управління шляхом застосування технологій фінансового інжинірингу. *Світ фінансів*. 2005. № 3–4 (4–5). С. 122–130.
178. Сохацька О., Курант Т. Нова парадигма маркетингу в інформаційній економіці. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 2. С. 113–120.
179. Спицын И. О., Спицын Я. О. Маркетинг в банке. Тернополь : АО «Гарнекс», К.: ЦММС «Писпайп», 1993. 656 с.
180. Степанюк Е. От лозунгов к делу. Зачем нужна финансовая инклюзия. URL: <https://finance.liga.net/ekonomika/opinion/ot-lozungov-k-delu-zachem-nujna-finansovaya-inklyuziya> (дата звернення 17.02.2019).

181. Стратегии эффективных продаж. По материалам работ А. Лансестра и Ж. Шандезона. Адаптированный перевод с фр. Л. Н. Сырцовой. URL: <https://psyfactor.org/prod1.htm> (дата звернення 9.01.2019).
182. Стратегія Національного банку України / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=64754192> (дата звернення 9.01.2019).
183. Суров Д. В. Формування клієнтської бази банківських установ України. *Молодий вчений*. 2013. № 2 (02). С. 43–47.
184. Таблица ставок ипотечных кредитов в различных странах мира. URL: <http://www.realllook.com.ua/4659/tablica-stavok-ipotechnyx-kreditov-v-raznyx-stranax-mira/> (дата звернення 4.12.2017).
185. Тарасевич Н. В., Назлуханян С. С. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в банківській сфері. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 10. С. 665–669.
186. Тарифний пакет для внутрішньо переміщених осіб / ПАТ “Державний ощадний банк України” URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення 19.04.2018).
187. Татаркулова Р. А. Развитие системы клиентоориентированности в кредитных организациях. URL: [https://pglu.ru/upload/iblock/bc8/uch\\_2014\\_ix\\_07.pdf](https://pglu.ru/upload/iblock/bc8/uch_2014_ix_07.pdf) (дата звернення 16.08.2017).
188. Тихомирова Е. В. Клиентоориентированный подход банков как условие инновационного роста. *Деньги и кредит*. 2014. № 1. С. 51–56.
189. Тищенко О. І. Аналіз депозитів фізичних осіб у банках України. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. № 2. С. 36–42.
190. Ткачук В. О. Маркетинг у банку: Вид. 2-ге, доп. і перероб.: Навчальний посібник Тернопіль: «ТАЙП», 2010. 270 с.
191. Ткачук В. Основні підходи до визначення сутності банківського маркетингу. *Світ фінансів*. 2006. № 1 (6). С. 139–142.
192. Ткачук В., Ткачук Н. Нова парадигма маркетингу у сфері банківського бізнесу. *Наука молода*. 2009. № 12. С. 172–174.

193. Ткачук Я. Електронний гаманець: як і де він діє в Україні. URL: [https://24tv.ua/elektronniy\\_gamanets\\_yak\\_i\\_de\\_vin\\_diye\\_v\\_ukrayini\\_n808467](https://24tv.ua/elektronniy_gamanets_yak_i_de_vin_diye_v_ukrayini_n808467) (дата звернення 22.02.2018).
194. Трифонов Д.А. Банк будущего: универсальный, специализированный или... *Экономические стратегии*. 2012. № 3. С. 100–103.
195. Унинець О. М. Сегментування як засіб розширення клієнтської бази банків. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2013. № 3 (62). С. 142–148.
196. Управління продажем банківських послуг : навч. посіб. / Т. А. Васильєва, Я. М. Кривич, С. В. Леонов та ін. ; за заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми: Сумський державний університет, 2016. 227 с.
197. Уэллс У. и др. Реклама: принципы и практика [Текст] / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти. СПб.: Питер, 2001. 243 с.
198. Черникова Л. И., Фаизова Г. Р. Обслуживание как составляющая стратегии розничного банковского бизнеса. *Сервис в России и за рубежом*. 2014. № 8 (55). С. 26–37.
199. Что такое B2C. URL: <http://www.temabiz.com/terminy/chto-takoe-b2c.html> (дата звернення 1.10.2018).
200. Хайем А. Маркетинг для «чайников»: Пер. с англ. К.: Диалектика, 1998. 336 с.
201. Харченко В., Капралов Р. «Електронний студентський квиток» – перший крок до впровадження «соціальної картки». *Вісник Національного банку України*. 2007. № 7. С. 42–45.
202. Христофорова О. Маркетинг партнерських відносин у системі управління клієнтською базою банку. *Вісник Національного банку України*. 2008. № 7. С. 41–43.
203. Фінанси. Бюджет. Податки: національна та міжнародна термінологія : у 3 т. / за ред. Т. І. Єфименко, А. І. Мярковського; ДННУ «Акад. фін. управління». Вид. 2-ге, переробл. й доповн. К.: ДННУ «Акад. фін. управління». 2013. Т. 2. 648 с.

204. Фінансова грамотність, обізнаність та інклюзія в Україні: звіт про дослідження. / Додатковий проект IP-FSS в Україні. Проект регіонального економічного розвитку. Листопад 2017 року. 69 с.
205. Фінансова інклюзія / Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=3961976&cat\\_id=3115908](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=3961976&cat_id=3115908) (дата звернення 3.02.2019).
206. Франчук І. Ко-брендинг (2010). URL: [www.pr-club.com/2010\\_06/prlib/8.doc](http://www.pr-club.com/2010_06/prlib/8.doc) (дата звернення 4.03.2018).
207. Цвільний кодекс України від 6 січня 2003 року № 435-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 3.02.2019).
208. Циганова Н., Шалига Т. Дистанційний банкінг як інноваційна конкурентна перевага на ринку фінансових послуг. *Вісник Національного банку України*. 2012. № 10. С. 30–35.
209. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: [монографія] / авт. кол. : М. А. Окландер, Т. О. Окландер, Т. І. Яшкіна [та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. М. А. Окландера. Одеса, Астропринт, 2017. 292 с.
210. Швейкин И. Е. Банки перспективного обслуживания и перспективы их развития в России. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2014. № 1. С. 95–97.
211. Шевелев О. Классическая техника продажи банковских продуктов и услуг: 5 простых шагов. URL: <https://porarasti.com/klassicheskaya-tehnika-prodazhi-bankovskih-produktov-i-uslug-5-prostyih-shagov/> (дата звернення 19.08.2018).
212. Шелепов В. Г. Особенности сетевого взаимодействия коммерческих банков с контрагентами на посткризисном рынке. *Вопросы регулирования экономики*. 2012. № 2. Том 3. С. 89–96.
213. Що таке збут товарів? URL: [Slovopedia.org.ua/38/53399/379676.html](http://Slovopedia.org.ua/38/53399/379676.html) (дата звернення: 2.10.2018 р.).
214. Шпільовий В. А. Підходи до класифікації банківських послуг. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 27–30.

215. Штейн О. Нові тенденції розвитку банківського маркетингу. *Вісник Національного банку України*. 2006. № 8. С. 51–55.

216. Штефанич Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та пооб'єктна орієнтація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 2. С. 124–132.

217. Як отримати і для чого потрібен електронний підпис в Україні. URL: <https://delo.ua/business/jak-otrimati-i-dlja-chogo-potriben-elektronnij-pidpis-v-ukrajini-331060/> (дата звернення 3.02.2019).

218. Які банки найбільше витрачаються на рекламу. URL: <https://minfin.com.ua/2017/12/06/31289319/> (дата звернення 8.12.2017).

219. Яценко О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності банків в умовах глобалізації фінансових ринків. *Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2013. № 7 (186). С. 103–112.

220. 50 ведущих банков Украины. 2017. К., 2017. 60 с. URL: <https://banksrating.com.ua/> (дата звернення 10.05.2018).

221. 50 ведущих банков Украины. 2018. К., 2018. 64 с. URL: <https://banksrating.com.ua/> (дата звернення 1.04.2019).

222. Banerjee K., Peuyalamitta S. 3 steps to deliver on omni-channel banking experiences. URL: [aspziresys.com/WhitePapers/3-steps-to-deliver-on-omni-channel-banking-experiences.pdf](http://aspziresys.com/WhitePapers/3-steps-to-deliver-on-omni-channel-banking-experiences.pdf) (дата звернення 5.01.2019).

223. Banking in a digital world. A.T. Kearney and EFMA Global retail banking study. URL: <https://www.atkearney.com/documents/10192/3054333/Banking+in+a+Digital+World.pdf/91231b20-788e-41a1-a429-3f926834c2b0> (дата звернення 5.01.2019).

224. Beardmore-Gray W., Elliott L. Your Future, Now. Knight Frank LLP 2018. URL: <https://content.knightfrank.com/research/1424/documents/en/global-retail-banking-sector-trends-2018-5189.pdf> (дата звернення 10.10.2018).

225. Constâncio V. Challenges for the European banking industry. November 2016. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/313900840\\_Challenges\\_for\\_the\\_European\\_banking\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/313900840_Challenges_for_the_European_banking_industry) (дата звернення 10.09.2018).

226. Courbe J. Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing disruption. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-and-beyond.pdf> (дата звернення 7.10.2018).

227. Customer-centricity in retail banking. The Boston Consulting Group, Inc. 2012, URL: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_DIGEST\\_Customer\\_behavior\\_and\\_loyalty\\_in\\_retail\\_banking\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_DIGEST_Customer_behavior_and_loyalty_in_retail_banking_2015.pdf) (дата звернення 5.01.2019).

228. Digital channel adoption: an eye-opener for banking marketers. URL: <https://www.lemnisk.co/blog/digital-channel-adoption/> (дата звернення 3.05.2019).

229. Global banking outlook 2018. Pivoting toward an innovation-led strategy. 2018 EYGM Limited. URL: [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).

230. Google запустила в Індії сервіс платежів на основі ультразвука. URL: <http://banker.ua/> (дата звернення 5.10.2018).

231. Impact of relationship marketing, service quality and customer orientation of service employees on customer satisfaction and behavioral intention and its impact on customer retention. URL: <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/4511.pdf> (дата звернення 5.10.2018).

232. Khanna S., Martins H. Six digital growth strategies for banks. April 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks> (дата звернення 10.10.2018).

233. KPMG Banking industry outlook survey 2016. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/banking-industry-outlook-survey.pdf> (дата звернення 5.01.2019).

234. Lichtfous M., Gavray G., Petrova E., Martino P., Gilles F. The future models of banking in Europe. URL: <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).

235. Marous J. Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2018. URL: <https://thefinancialbrand.com/69180/2018-top-banking-trends-predictions-outlook-digital-fintech-data-ai-cx-payments-tech/> (дата звернення 5.01.2019).

236. Meleis S., Solomon R. Banking Strategies: (2012). URL: <http://www.bai.org/bankingstrategies/product-management/pricing/segment-baseddeposit-pricing> (дата звернення 5.01.2019).

237. Oracle Financial Services Global Retail Banking Survey 2018. URL: <https://www.digitalnewsasia.com/sites/default/files/PDF/New%20Digital%20Demand%20Report%202018.pdf> (дата звернення 5.01.2019).

238. Retail banking in Asia. Asia Financial Institutions. McKinsey&Company, URL: [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/financial%20services/latest%20thinking/consumer%20and%20small%20business%20banking/retail\\_banking\\_in\\_asia\\_actionable\\_insights\\_for\\_new\\_opportunities.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/financial%20services/latest%20thinking/consumer%20and%20small%20business%20banking/retail_banking_in_asia_actionable_insights_for_new_opportunities.ashx) (дата звернення 5.01.2019).

239. Rizzi W., Taraporevala Z. The balancing act: Omnichannel excellence in retail banking. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-balancing-act-omnichannel-excellence-in-retail-banking> (дата звернення 5.01.2019).

240. Rosman T. Investigating omni-channel banking opportunities in Sweden: From a user perspective. 2015. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:817843/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення 5.01.2019).

241. Srinivas V., Fromhart, S., Goradia U., Wadhvani R. Banking Outlook Accelerating the transformation. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-dcfs-2018-banking-outlook.pdf> (дата звернення 15.09.2018).

242. Sullivan B., Garvey J., Alcocer J., Eldridge A. Retail Banking 2020 Evolution or Revolution? Режим доступу: <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).

243. Terrizzano A., Pesaresi S., Coppolecchia A. Innovative trends in retail banking. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-78/Accenture-EFMA-Innovative-Trends-in-Retail-Banking.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-78/Accenture-EFMA-Innovative-Trends-in-Retail-Banking.pdf) (дата звернення 15.10.2018).

244. The changing shape of international banking and the future of Europe. Bank Governance Leadership Network. January 2018. URL: [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 5.01.2019).

245. The Financial Brand (2014). URL: <http://thefinancialbrand.com/32653/big-banks-social-media-sentiment/> (дата звернення 5.01.2019).

246. The Intelligent Customer Experience – 2015 – EYGM Limited. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-intelligent-customer-experience-a-new-approach-for-banks/\\$FILE/EY-the-intelligent-customer-experience-a-new-approach-for-banks.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-intelligent-customer-experience-a-new-approach-for-banks/$FILE/EY-the-intelligent-customer-experience-a-new-approach-for-banks.pdf) (дата звернення 5.01.2019).

247. Toit G. du, Burns V. Customer behavior and loyalty in retail banking. The future of banking. Bain & Company. 2015. URL: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_DIGEST\\_Customer\\_behavior\\_and\\_loyalty\\_in\\_retail\\_banking\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_DIGEST_Customer_behavior_and_loyalty_in_retail_banking_2015.pdf) (дата звернення 5.01.2019).

248. Understanding customer behavior in retail banking. The impact of the credit crisis across Europe. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Understanding\\_customer\\_behavior\\_in\\_retail\\_banking\\_February\\_2010/\\$FILE/EY\\_Understanding\\_customer\\_behavior\\_in\\_retail\\_banking\\_-\\_February\\_2010.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Understanding_customer_behavior_in_retail_banking_February_2010/$FILE/EY_Understanding_customer_behavior_in_retail_banking_-_February_2010.pdf) (дата звернення 5.01.2019).

249. Winning through customer experience. EY Global Consumer Banking Survey 2014. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Global\\_Consumer\\_Banking\\_Survey\\_2014/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf) (дата звернення 5.01.2019).

250. Zhyvko Z. B., Zachosova N. V. Financial inclusion as an indicator of



management of bank component of the state financial security. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Vol 1. № 28 (2019). URL: <http://fkd.org.ua/article/view/163929/163280> (дата звернення 22.05.2019).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Види продажів та їх характерні особливості \*

Види продажів	Характерні особливості
Продаж товарів	Передача майна (товарів) однією особою у власність іншій особі за плату. Здійснюється згідно з договорами купівлі-продажу, міни, поставки та іншими цивільно-правовими угодами.
<b>Продаж послуг</b>	Надання послуг (результатів робіт), надання права на користування або розпорядження товарами, у тому числі нематеріальними активами, а також з надання будь-яких інших, ніж товари, об'єктів власності за компенсацію, а також операції з безоплатного надання послуг (робіт).
Оптовий продаж	Передбачає продаж великих партій товару.
<b>Роздрібний продаж</b>	Продаж одного або декількох штук товару.
Галузевий продаж	Продаж товарів, які є продуктами однієї галузі, (продукти харчування, будматеріали, ліки тощо).
B2B продаж	Продаж товарів, послуг між компаніями; не включає в цей процес кінцевого фізичного споживача товару чи послуги.
<b>B2C продаж</b>	Продаж товарів, послуг кінцевому споживачу товару чи послуги, переважно це – приватна особа.
<b>Активний продаж</b>	Ініціатором продажу виступає продавець. Потенційний покупець раніше міг зовсім не виявляти зацікавленість у товарі або послугі.
<b>Пасивний продаж</b>	Не вимагає від продавців активних дій. Більше ініціативи та дій виходить від клієнта.
<b>Прямий продаж</b>	Продаж товарів широкого вжитку та послуг, відбувається на основі індивідуальних контактів, як правило, у приміщенні клієнта, офісі або інших місцях, на відміну від стаціонарних місць торгівлі.
<b>Непрямий продаж</b>	Продаж товарів та послуг через дилерів, надання свого обладнання та торгової марки іншим компаніям тощо. Безпосереднього контакту з покупцем при цьому не відбувається.
Багаторівневий або мережевий маркетинг	Система організації бізнесу та компенсацій, що використовується компаніями прямого продажу, за якої дистриб'ютор чи незалежний продавець може отримувати дохід не лише від обсягу особистого продажу продуктів і послуг, а й від обсягу продажу, здійсненого через мережу інших незалежних продавців, які були ним залучені та навчені для бізнесу.
<b>Короткий продаж</b>	Рішення про угоду приймається за умов разової взаємодії між продавцем і клієнтом.

<b>Довгий продаж</b>	Рішення про угоду приймається протягом тривалого часу, є фінансово і трудомістким процесом для клієнта.
<b>Мобільний продаж</b>	Бізнес-процес роботи з торговими точками, що передбачає високу ступінь автоматизації та активне використання різноманітних мобільних пристроїв.
<b>Персональний продаж</b>	Індивідуальне усне пред'явлення товару чи послуги під час бесіди з конкретним споживачем з метою здійснення купівлі-продажу товару. Характеризується двостороннім потоком комунікації між покупцем і продавцем, що має на меті вплинути на рішення про купівлю
<b>Перехресний продаж</b>	Адресна пропозиція клієнтам супутніх банківських або інших небанківських продуктів і послуг.
<b>Холодні продажі</b>	Продажі клієнтам, які не виявляли інтересу до товару або послуги і не чекають контакту з продавцем.

\*Складено автором на основі: [20; 115, с. 138-139; 118; 190].

Примітка: жирним шрифтом виділено ті види продаж, які застосовуються при продажі послуг, в т.ч. банківських.

## Додаток Б

### Теоретичні підходи щодо визначення сутності клієнтоорієнтованості бізнесу

Вчені	Трактування сутності
<i>Задоволення клієнта послугами</i>	
Зверькова Т.М. [57, с. 153]	В клієнтоорієнтованість закладається задоволеність клієнта як міра, в якій кредитному закладу вдається відповідати його очікуванням.
Семернікова О.О. [171]	Клієнтоорієнтований банк – це такий банк, який пропонує своїм клієнтам продукти і сервіс, які повністю відповідають їх потребам, а, в ідеалі, передбачають їх.
Тихомирова О.В. [188, с. 53, 55]	Клієнтоорієнтований підхід банку означає націленість на встановлення стійких довготривалих відносин з клієнтами, які забезпечать банкам лояльність клієнтів, розуміння їх намірів та дозволять більш якісно задовольняти потреби клієнтів.
<i>Дослідження та врахування інтересів і потреб клієнтів</i>	
Моторіна С.В. [126]	Клієнтоорієнтованість – це не лише клієнтоорієнтований персонал. Це ще й те, наскільки глибоко компанія досліджує потреби клієнтів, як вибудовує свою роботу з ними, як одержує від них зворотній зв'язок, які характеристики закладає в продукт.
<i>Персоналізація відносин з клієнтами</i>	
Воржакова Ю.П. [21, с. 241]	Клієнтоорієнтований підхід має на меті врахування потреб різних категорій споживачів, при цьому важливо побудувати індивідуальні відносини з кожним з клієнтів компанії, враховуючи специфіку її діяльності, добре знати потреби клієнтів.
Корнеєва О.С. [95, с. 40]	Клієнтоорієнтований підхід передбачає персоналізацію взаємовідносин з клієнтами, концентрацію уваги на кращих клієнтах цільового ринку при максимальній відповідності пропозицій компанії їх потребам.
<i>Інструмент партнерської взаємодії</i>	

Бусаркіна В.В. [12] Ковальчук С.В. [91, с. 35]	Клієнтоорієнтований підхід можна визначити як інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.
Рябокоть Н.П. [167]	«клієнтоорієнтованість – це ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і латентних потреб та максимізацію прибутку на цій основі».
Татаркулова Р.А. [187]	Клієнтоорієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на одержання стійкого прибутку у довгостроковому періоді та заснований на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій.
<i>Стратегія або концепція бізнесу</i>	
Вантух Т.З. [14, с. 21]	Стратегія ведення бізнесу, що характеризується глибоким розумінням та пошуком шляхів ефективного задоволення потреб клієнтів, передбачає підвищення якості обслуговування та адаптацію внутрішніх бізнес процесів відповідно до споживчих запитів, націлена на отримання стійких конкурентних переваг та зростання прибутковості організації.
Кірілов А.В. [90, с. 130]	Клієнтоорієнтована стратегія, що вимагає як зміни корпоративної культури банку, перебудови ключових бізнес-процесів, так і змін в його організаційній структурі.
Манн І.Б. [112]	Клієнтоорієнтованість – це така робота компанії, яка ініціює позитивні емоції у наявних клієнтів, що призводить до повторних покупок та залучення нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих.
Неретіна Є.О., Солдатова О.В. [129, с. 3-4]	Клієнтоорієнтованість повинна стати вихідним принципом формування корпоративної стратегії. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії передбачає перш за все виявлення найбільш перспективних груп клієнтів та

	розробку бізнес-процесів і програм, орієнтованих на підвищення їхньої лояльності.
Резнік Г.О. [161, с. 173]	Клієнтоорієнтованість – це концепція бізнесу, що включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення та формування потреб клієнтів (кінцевих споживачів та торгових посередників), що реалізується на всіх рівнях менеджменту у всіх функціональних підрозділах, що орієнтовані на інноваційний (проактивний) розвиток з метою досягнення стабільної конкурентної переваги.
Чернікова Л.І., Фаїзова Г.Р. [198]	Клієнтоорієнтований підхід передбачає, що всі бізнес-процеси роздрібно-банкіну повністю спрямовані на реалізацію інтересів клієнтів на всіх стадіях його обслуговування і на всіх рівнях взаємовідносин з клієнтами.
Шелепов В.Г. [212, с. 92]	Для розробки клієнтоорієнтованого підходу необхідна стратегія інформаційно-сервісного розвитку, спрямована на взаємодію контрагентів.
Дейнека О.Є. [28]	Клієнтоорієнтованість – це пріоритет маркетингової стратегії підприємства, «що дозволяє досягти лояльності ключових клієнтів шляхом формування унікальних стосунків із ними».
<i>Комплексний підхід</i>	
Кваско А.В., Лавренюк М.М. [67, с. 73]	«Під стратегією клієнтоорієнтованого підходу розуміється зміна парадигми управління підприємством у напрямках управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку і ін... В той же час клієнтоорієнтованість організації – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, що націлений на отримання стійкого прибутку у довгостроковому періоду».
Моргулець О.Б. [125, с. 112-113]	«клієнтоорієнтованість є науковим підходом, що визначає сучасну концепцію управління підприємством, в основі якого лежать знання про клієнтів та їх потреби, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід, споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси усіх сторін».

## Додаток В

### Програми кредитування під заставу нерухомості в банках України, станом на 15.02.2017 р.\*

Банк	Назва програми	Аванс (мін.), %	Строк кредиту (років)	Мінімальна ефективна ставка, %
VS Bank (Фольксбанк)	Акційні умови по кредиту під заставу нерухомості (плаваюча ставка з 4-го року)	30	10, 1, 2, 5, 7	18,36
Кредобанк	Під заставу нерухомості	40	1	20,22
МАРФІН БАНК	Кредити під інші потреби із забезпеченням у вигляді іншої застави	30	10, 1, 2, 5, 7	22,59
Ощадбанк	Кредит під заставу нерухомості	30	10, 15, 1, 20, 2, 5, 7	23,47
Укрсоцбанк (UniCredit Bank)	Кредит під заставу нерухомого майна без страхування життя (плаваюча ставка з 4-го року)	40	10, 1, 2, 5, 7	24,12
ТАСКОМБАНК	Кредит під заставу нерухомості ануїтет	50	10, 1, 2, 5, 7	24,66
Львів	Під прийнятну заставу (нерухомість)	30	10, 1, 2, 5, 7	25,57
ОТП Банк	Кредит під заставу нерухомості (плаваюча ставка з 13-го місяця)	50	10, 1, 2, 5, 7	27,24
БТА Банк	Під заставу нерухомості	30	10, 1, 2, 5, 7	27,5
Південний	Південна мрія	50	1, 2	29,34
Мегабанк	Кредит під заставу нерухомості	50	10, 1, 2, 5, 7	31,1
Полтава-банк	Споживчий кредит під заставу нерухомості, автомобіля	50	1, 2, 5, 7	62,03

\* Складено за даними: [122].



**Додаток Г**  
**Елементи механізму іпотечного кредитування**  
**в українських банках у 2017 р.\***

Місце в рейтингу	Банки	Фінансові умови:			Врахування непідтверджених доходів	Обов'язкове поручительство
		Середньорічна ефективна ставка, %	Разова комісія, у % від суми кредиту	Додаткові видатки при видачі кредиту		
1	Кредобанк	22,60	0,00	Страховання застави, страхування життя, оцінка предмета застави	+	-
2	«Глобус»	20,30	1,00	Страховання застави	+	-
3	Укрсоцбанк	19,60	1,00	Страховання застави, страхування життя, оцінка предмета застави	+	+
4	Ощадбанк	26,13	1,50	Страховання застави, страхування життя, оцінка предмета застави	-	-
5	Укргазбанк	25,78	1,00	Страховання застави, страхування від нещасного випадку, оцінка предмета застави	+	-
6	Креді Агриколь Банк	28,10	2,50	Страховання застави, оцінка предмета застави	+	-
7	«Південний»	30,47	1,50	Послуги нотаріуса	-	+
8	Кристалбанк	27,00	2,00	Страховання від нещасного випадку	-	+
9	ТАСкомбанк	29,19	1,50	Страховання застави, страхування життя	-	+
10	ОПТ Банк	31,20	0,99	Страховання застави, страхування від нещасного випадку, оцінка предмета застави і послуги нотаріуса	+	-

\*Складено на основі: [15].

## Додаток Д

### Динаміка платіжних карток, банківських пристроїв самообслуговування та банківських терміналів в Україні за 2004-2018 рр.\*

<b>Дані станом на:</b>	<b>Активні платіжні картки, тис. шт.</b>	<b>Банківські пристрої самообслуговування, шт.</b>	<b>Банківські термінали, шт.</b>
01.01.2004	11529	5027	9596
01.01.2005	17080	8104	11817
01.01.2006	24780	11325	13995
01.01.2007	32474	14718	18509
01.01.2008	41162	20931	27084
01.01.2009	38576	27965	31488
01.01.2010	29104	28938	28553
01.01.2011	29405	30163	27596
01.01.2012	34850	32997	28799
01.01.2013	33106	36152	28760
01.01.2014	35622	40350	28891
01.01.2015	33042	36596	24935
01.01.2016	30838	33334	20185
01.01.2017	32389	33783	19445
01.01.2018	34858	37003	19618
01.10.2018	36643	36387	18624
Темпи зростання з 2004 р., рази	3,2	7,2	1,9

\* Складено автором на основі даних Національного банку України.

## Додаток Е

**Вартість інтернет-банкінгу для приватних осіб в банках України у 2017 р.\***

Банки	Вартість станом на 31.05.2017 р., грн.:				
	підключення	обслуговування	переказ на власні рахунки в межах банку	переказ на інші рахунки в межах банку	переказ в інші банки
Ощадбанк	-	-	-	0,10	0,70
Кредобанк	-	-	-	0,20	0,20
УкрСиббанк	-	-	-	-	-
Піреус Банк	-	-	-	-	-
ПриватБанк	-	-	-	-	1,00
Credit Agricole	-	-	-	3,00	6,00
Банк Кредит Днепр	-	-	-	0,25	0,25
Райффайзен Банк Аваль	-	-	-	-	-
Львів	-	-	-	0,10	2,00
Глобус	-	-	-	-	0,10
Forward Bank	-	-	-	-	0,50
Марфин Банк	-	-	-	0,20	0,50
Укросоцбанк	-	-	-	-	0,30
Банк Восток	-	-	-	0,10	0,30
БТА Банк	-	-	-	0,25	0,30
VS Bank	-	-	-	-	3,00
Промінвестбанк	-	-	-	-	-
ТАСкомбанк	-	-	-	-	0,50
ПУМБ	-	-	-	-	0,50
Альфа-Банк Україна	-	-	-	-	-
Idea Bank	-	-	-	-	0,50
Universal Bank	100,00	-	-	-	0,75
Банк VTB (Україна)	-	-	-	-	0,50
ОТП Банк	-	-	-	0,25	0,80
Південний	-	-	-	2,00	5,00
ПроКредит Банк	-	-	0,15	0,15	0,15
Правекс-Банк	-	-	-	5,00	5,00
БМ Банк	-	-	-	-	0,20
Індустріалбанк	-	-	-	1,00	1,00
Сбербанк	10,00	15,00	-	-	5,00
Банк Інвестицій і заощаджень	100,00	25,00	-	-	0,50
Укрексімбанк	-	72,00	-	-	-

\* Складено автором на основі даних [156].

**Додаток Ж**  
**Характеристики послуг інтернет-банкінгу**  
**в банках-лідерах України у 2018 р. \***

Банк	Можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку	Можливість SWIFT переказів через сайт банку	Наявність додатків для мобільних пристроїв			Наявність адаптованого веб-сайту для відвідування з мобільних пристроїв
			IOS	Android	Windows	
Приватбанк	+	+	+	+	+	+
Ощадбанк	+	-	+	+	-	+
УкрСиббанк	+	+	+	+	-	+
Альфа-Банк	+	-	+	+	-	+
Піреус Банк МКБ	+	+	+	+	-	+
Кредобанк	-	-	+	+	-	+
ПУМБ	-	-	+	+	+	+
Банк Восток	-	-	+	+	-	+
Укрсоцбанк	-	-	+	+	-	-
Банк Кредит Дніпро	+	-	+	+	-	+

\* Складено автором на основі даних: [221, с. 43].

### Додаток 3

#### Характеристики обслуговування фізичних осіб у банківських відділеннях банків-переможців рейтингу Financial Club, 2018 р. \*

Банк	Кількість відділень	Кількість відділень, що працюють після 18 <sup>00</sup> в робочі дні	Кількість відділень, що працюють в суботу	Кількість відділень, що працюють в неділю	Кількість зон самообслуговування
ПриватБанк	2213	358	867	867	1437
ТАСкомбанк	79	11	15	4	46
Ощадбанк	3181	264	1396	77	425
Укргазбанк	243	42	50	43	3
Укрсоцбанк	231	36	34	27	75
ПУМБ	164	8	43	2	33
ОТП Банк	85	4	4	1	79
Альфа-Банк	187	5	2	1	128
Креді Агріколь Банк	151	5	8	1	14
Райффайзен Банк Аваль	499	1	2	0	128

\* Складено автором на основі даних: [221, с. 44].

## Додаток И АНКЕТА-ОПИТУВАННЯ \*

**Тема:** доступність банківських послуг.

**Мета:** вивчення рівня доступності громадян до банківських послуг.

Вибраний Вами варіант відповіді позначте, будь-ласка, відміткою у відведеному полі.

<b>Якими банківськими послугами Ви користуєтеся?</b>	<b>відмітка</b>	
поточний рахунок, платіжна картка		
депозитний рахунок		
іпотечне кредитування		
споживче кредитування		
автокредитування		
депозитарні сейфи		
купівля/продаж цінних паперів		
операції з банківськими металами		
придбання/продаж валюти		
інше (вказати)		
<b>Які види банківських карток Ви використовуєте?</b>		
зарплатна або для одержання стипендій		
пенсійна		
для виплати соціальних допомог		
інші види (вказати)		
<b>Якому джерелу інформації щодо банківських послуг Ви довіряєте?</b>		
друкована продукція банку (інформлистки, рекламки)		
веб-сайт банку		
друковані засоби масової інформації		
телереклама		
відзиви Ваших знайомих, родичів		
дзвінки від працівників банку		
<b>РІВЕНЬ ДОСТУПНОСТІ</b>	<b>так</b>	<b>ні</b>
<b>Чи використовуєте Ви безготівкові платежі у своїх розрахунках?</b>		
придбання товарів у торговельній мережі		
оплата житлово-комунальних послуг		
оплата за телефон		
оплата інших послуг		
<b>Чи достатній у Вас доступ до банкоматів і платіжних терміналів?</b>		
<b>Чи використовуєте Ви інтернет-банкінг для покупок і платежів?</b>		
<b>Чи відповідає Вашим потребам інформація банку щодо послуг?</b>		
доступна щодо її одержання		
зрозуміла		
повна за обсягом		
надійна, якій можна довіряти		
<b>Чи сприймаєте Ви банк як фінансового консультанта?</b>		
<b>Чи довіряєте Ви загалом банкам?</b>		

### Соціально-демографічна інформація

<b>Вік:</b>	до 18 років <input type="checkbox"/>	18-35 років <input type="checkbox"/>	36-60 років <input type="checkbox"/>	61 рік і старше <input type="checkbox"/>	
<b>Стать:</b>	чоловік <input type="checkbox"/>	жінка <input type="checkbox"/>			
<b>Освіта:</b>	загальна <input type="checkbox"/>	середня <input type="checkbox"/>	середня спеціальна <input type="checkbox"/>	вища <input type="checkbox"/>	науковий ступінь <input type="checkbox"/>
<b>Місце проживання:</b>	село, селище <input type="checkbox"/>	районне місто <input type="checkbox"/>	обласний центр <input type="checkbox"/>		
<b>Сфера діяльності:</b>	навчання <input type="checkbox"/>				
	військовослужбовець <input type="checkbox"/>				
	пенсіонер <input type="checkbox"/>				
	найманий працівник <input type="checkbox"/>				
	підприємець <input type="checkbox"/>				
	державний службовець <input type="checkbox"/>				
	безробітний <input type="checkbox"/>				
	домогосподарка <input type="checkbox"/>				

*Дякуємо за співпрацю!*

\* Розроблено автором.

## Додаток К

### Результати анкетування щодо використання банківських продуктів і послуг, доступу до банківської інфраструктури та якості інформації про банківські послуги

Таблиця К.1

#### Використання банківських продуктів і послуг в розрізі вікових груп населення

(осіб)

Види послуг	Вік, років:			
	до 18 р.	18-35 р.	36-60 р.	понад 61 р.
Поточний рахунок, платіжна картка	6	112	86	35
Депозитний рахунок	1	36	31	6
Іпотечне кредитування	-	1	3	2
Споживчечкредитування	-	11	10	4
Автокредитування	-	3	2	-
Депозитарні сейфи	-	4	3	1
Купівля/продаж цінних паперів	-	2	3	2
Операції з банківськими металами	-	1	-	-
Придбання/продаж валюти	2	94	62	23
Інші	-	2	2	1

**Використання банківських продуктів і послуг  
респондентами за ознакою освіти**

(осіб)

Види послуг	Освіта:				
	загальна	середня	середня спеціальна	вища	науковий ступінь
Поточний рахунок, платіжна картка	4	15	65	147	10
Депозитний рахунок	-	2	14	51	5
Іпотечне кредитування	-	-	-	5	1
Споживче кредитування	-	-	9	14	2
Автокредитування	-	-	2	3	-
Депозитарні сейфи	-	-	2	4	2
Купівля/продаж цінних паперів	-	-	-	7	-
Операції з банківськими металами	-	1	-	-	-
Придбання/продаж валюти	3	7	37	68	1
Інші	-	2	-	3	-



**Використання банківських продуктів і послуг  
респондентами різних сфер діяльності**

(осіб)

Види послуг	Навчання	Підприємець	Найманий працівник	Пенсіонер	Військово-службовець	Домогосподарка	Держслужбовець	Безробітний
Поточний рахунок, платіжна картка	67	18	66	38	6	10	29	7
Депозитний рахунок	15	9	21	11	1	5	9	3
Іпотечне кредитування	1	2	1	1	-	-	1	-
Споживче кредитування	3	4	6	6	-	1	4	1
Автокредитування	-	1	2	1	-	-	1	-
Депозитарні сейфи	-	2	3	2	-	-	1	-
Купівля/продаж цінних паперів	-	2	2	1	-	-	2	-
Операції з банківськими металами	1	-	-	-	-	-	-	-
Придбання/продаж валюти	29	10	35	19	-	6	12	5
Інші	1	-	1	1	1	-	1	-

**Використання платіжних карток, безготівкових розрахунків,  
Інтернет-банкінгу в розрізі вікових груп населення**

(кількість позитивних відповідей)

	<b>Вік, років:</b>			
	<b>до 18 р.</b>	<b>18-35 р.</b>	<b>36-60 р.</b>	<b>понад 61 р.</b>
<b>Основні види платіжних карток</b>				
зарплатна/стипендіальна	5	111	54	11
пенсійна	-	1	30	37
для виплати соціальних допомог	-	50	20	1
інші види	2	81	39	5
<b>Безготівкові розрахунки для:</b>				
придбання товарів у торговельній мережі	5	109	69	13
оплати житлово-комунальних послуг	2	72	73	21
оплати за телефон	5	98	75	15
оплати інших послуг	2	89	34	13
<b>Користування Інтернет-банкінгом</b>	3	87	54	9
<b>Достатній доступ до банкоматів і платіжних терміналів</b>	8	96	79	28

**Використання платіжних карток, безготівкових розрахунків,  
Інтернет-банкінгу залежно від місцяпроживання  
та сфери діяльності респондентів**

(кількість позитивних відповідей)

	<b>Використання платіжних карток</b>	<b>Використання безготівкових розрахунків</b>	<b>Інтернет- банкінг</b>	<b>Достатній доступ до банкоматів та терміналів</b>
<b>Місце проживання:</b>				
село, селище	74	69	30	46
місто районного значення	67	64	37	63
обласний центр, місто обласного значення	105	91	86	102
<b>Сфера діяльності:</b>				
навчання	67	64	46	61
військова служба	7	5	2	4
пенсіонер	39	29	14	30
найманий працівник	66	64	48	56
підприємець	20	20	13	17
державний службовець	29	26	18	27
безробітний	7	6	5	5
домогосподарка	11	10	7	11

**Довіра респондентів до банків та до інформації щодо  
банківських послуг в розрізі вікових груп населення**

(кількість позитивних відповідей)

	<b>Вік, років:</b>			
	<b>до 18 р.</b>	<b>18-35 р.</b>	<b>36-60 р.</b>	<b>понад 61 р.</b>
<b>Джерела інформації, якій довіряють респонденти</b>				
друкована продукція банку	4	49	31	11
веб-сайт банку	3	58	59	14
Друковані ЗМІ	-	13	12	10
телереклама	-	2	7	5
відзиви знайомих, родичів	4	59	34	28
дзвінки відпрацівників банку	-	21	12	4
<b>Сприйняття банку як фінансового консультанта</b>	3	64	59	15
<b>Довіра до банків загалом</b>	6	64	32	16

**Джерела інформації та довіра до банків  
у респондентів за ознакою освіти**

(кількість позитивних відповідей)

	<b>Освіта:</b>				
	<b>Загальна</b>	<b>Середня</b>	<b>Середня спеціальна</b>	<b>Вища</b>	<b>Науковий ступінь</b>
<b>Джерела інформації, якій довіряють респонденти</b>					
друкована продукція банку	4	9	24	54	4
веб-сайт банку	4	9	36	75	10
друковані ЗМІ	-	2	6	23	4
телереклама	1	1	1	9	2
відзиви знайомих, родичів	1	12	32	74	6
дзвінки від працівників банку	-	4	5	28	-
<b>Сприйняття банку як фінансового консультанта</b>	2	12	38	83	6
<b>Довіра до банків загалом</b>	3	10	32	66	7

**Оцінка якості інформації про банківські послуги  
різними групами респондентів**

(кількість позитивних відповідей)

	<b>Характеристики:</b>			
	<b>доступність</b>	<b>зрозумілість</b>	<b>повнота</b>	<b>надійність</b>
<b>вік, років:</b>				
до 18	4	7	4	2
18-35	57	75	38	27
36-60	65	61	21	27
61 і старше	1	2	-	-
<b>стать:</b>				
чоловіки	46	64	27	30
жінки	81	81	36	27
<b>освіта:</b>				
загальна	3	3	1	-
середня	5	9	4	2
середня спеціальна	36	40	14	15
вища	78	86	42	37
науковийступінь	5	7	2	3
<b>місце проживання:</b>				
село, селище	24	55	22	10
місто районного значення	31	30	20	28
обласний центр, місто обласного значення	72	60	21	19
<b>сфера діяльності:</b>				
навчання	35	41	13	9
військова служба	2	5	-	-
пенсіонер	21	23	11	10
найманийпрацівник	32	43	17	17
підприємець	12	6	5	5
державнийслужбовець	17	15	13	9
безробітний	3	5	-	2
домогосподарка	5	7	4	5

## Додаток Л

### Система принципів клієнтоорієнтованого продажу банківських послуг\*

№	Назва	Характеристика
1	Висока якість обслуговування	Надання якісних та різноманітних банківських послуг, постійне вдосконалення та урізноманітнення складу послуг. Якісне обслуговування сприяє формуванню позитивного іміджу продуктів, які пропонує банк і загалом зміцнюється довіра до банку. Професійне та якісне обслуговування сприяє задоволенню постійно зростаючих потреб клієнтів, збільшенню клієнтської бази, посиленню їх лояльності.
2	Індивідуальний підхід	Пропозиція спектру послуг, який відповідає широким запитам клієнтів. Індивідуальний підхід широко застосовується у роботі з VIP-клієнтами. Перспективним є підбір пакетів послуг, пристосованих під потреби певного сегменту клієнтів. Запровадження принципу неможливе без детального вивчення потреб клієнтів та нагромадження відповідної бази даних.
3	Інноваційність	Постійний розвиток банківських технологій, урізноманітнення каналів продажу банківських послуг та розширення переліку банківських продуктів і послуг. Ознакою інноваційного підходу є вивчення думки клієнтів банку та залучення їх до розробки нових продуктів. Інноваційність дає змогу відповідати запитам найбільш фінансово грамотним і обізнаним з новітніми технологіями банківського обслуговування клієнтів.
4	Оmnіканальність	Об'єднання різноманітних каналів продажів в єдину систему для того, щоб клієнту було зручно автоматично переключатися з одного виду купівлі та спілкування на інший. Дає можливість банку нагромаджувати масиви даних з інформацією про клієнтів, їх запити, потреби, претензії та аналізувати, що необхідно для вдосконалення обслуговування клієнтів.
5	Доступність	Можливість клієнтів здійснювати банківські операції, перш за все, базові, мати доступ до банківських відділень, платіжних засобів, віддалених каналів обслуговування. Складовими доступності послуг є простота та зрозумілість умов їх надання. Сучасні банківські технології дають змогу зробити послуги максимально спрощеними, швидкими та зручними.
6	Прозорість	Максимальна прозорість не лише умов надання послуг, але й усієї діяльності банку. Банки не повинні нав'язувати клієнтам зайві додаткові послуги, не приховувати різноманітні комісійні витрати і не затримувати платежі. Клієнт повинен мати повне уявлення про вартість тих чи інших послуг і лише тоді приймати рішення щодо їхнього одержання.
7	Підтримка лояльності	Формування у клієнтів прихильності до свого банку, готовність продовжувати співпрацю з ним та рекомендувати його своїм друзям і знайомим. Важлива роль у цьому відводиться сучасним засобам комунікацій банку з клієнтами. Обов'язково повинні розроблятися програми підтримки лояльності, які включають такі складові: 1) сегментація клієнтів; 2) сучасні комунікації; 3) стимулювання та заохочення лояльних клієнтів; 4) аналіз потреб і претензій клієнтів; 5) обґрунтування висновків та пропозицій.

\*Розроблено автором.

## Додаток М

### Список публікацій здобувача за темою дисертації

#### *Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Кириленко С. В. Перспективи запровадження персонального банківського обслуговування. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. 2007. Вип. 27. С.131–135 (0,3 д.а.).
2. Кириленко С. В. Розширення асортименту надаваних послуг як інструмент посилення лояльності та збільшення клієнтської бази банку. *Формування ринкової економіки України*. 2016. Вип. 35. Частина 1. С. 198–204 (0,4 д.а.).
3. Кириленко С. В. Нові підходи у наданні роздрібних банківських послуг в умовах розвитку цифрових мобільних технологій: досвід іноземних банків. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 62–70 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus* та ін.) (0,7 д.а.).
4. Кириленко С. В. Зміна парадигми продажу банківських послуг в умовах розвитку цифрових каналів дистрибуції. *Світ фінансів*. 2016. № 4 (49). С. 140–147 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus* та ін.) (0,6 д.а.).
5. Кириленко С. В. Клієнтоорієнтовані підходи у роздрібному банківському кредитуванні. *Світ фінансів*. 2017. № 4 (53). С. 166–177 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus* та ін.) (0,7 д.а.).
6. Кириленко С. В. Сутнісно-теоретичні аспекти продажу банківських послуг. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10 (77). С. 152–156 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus* та ін.) (0,6 д.а.).
7. Кириленко С. В. Основні тенденції роздрібного банкінгу європейських банків та можливості їх імплементації в Україні. *Журнал Європейської економіки*. 2019. Том 18. № 1 (68). С. 81–94 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus* та ін.) (0,8 д.а.).



8. Сохацька О. М., Кириленко С. В. Вдосконалення банківського обслуговування в контексті забезпечення фінансової інклюзії. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 118–128 (*індексується у наукометричних базах Index Copernicus та ін.*) (Особистий внесок автора: розглянуто зміст та показники фінансової інклюзії, обгрунтовано заходи щодо вдосконалення обслуговування роздрібних банківських клієнтів для поліпшення фінансової інклюзії) (0,8/0,4 д.а.).

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

9. Кириленко С. В. Небанківські послуги кредитних установ як фактор розвитку регіональних підприємств. *Фінанси в умовах модернізації регіональної економіки*: збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23 квіт. 2015 р.) / Редакція А. І. Дацій, А. Б. Кондрашихін, І. В. Свида. К.: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»», 2016. С. 42–43 (0,2 д.а.).

10. Кириленко С. В. Розвиток новітніх банківських продуктів. *Фінансово-банківські та адміністративні послуги: проблеми управління та перспективи розвитку*: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 12–13 лист. 2015 р.). Тернопіль: Астон, 2015. С. 68–69 (0,2 д.а.).

11. Кириленко С. В. Вдосконалення маркетингової стратегії банків в умовах розвитку фінансово-технічних стартапів і міжнародних платіжних систем. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: тези доповідей ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 14–15 квіт. 2016 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 150–152 (0,2 д.а.).

12. Крисоватий А., Савельєв Є., Кириленко С. та ін. Європейська інтеграція і Україна: радикальні економічні реформи: аналіт. зап. [за підсумками Двадцятої міжнар. наук. конф. (Бодрум, Туреччина, 13-27 верес. 2016 р.)]. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 32 с. (Особистий внесок автора: обгрунтовано необхідність перегляду стратегій розвитку українських банків в напрямку посилення клієнтоорієнтованості) (1,86/0,1 д.а.).

13. Кириленко С. В. Становлення та сутність маркетингу послуг та банківського маркетингу: *Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія* (Тернопіль 28 лист. 2016 р.): збірн. наук. праць / За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 39–43 (0,2 д.а.).

14. Кириленко С. В. Тенденції розвитку роздрібних банківських послуг та трансформація моделі їх продажу у вітчизняних банках. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: І Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів: тези доповідей (Дніпро, 29 берез. 2017 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. С. 31–33 (0,1 д.а.).

15. Кириленко С. В. Новітні інформаційні технології та їх вплив на зміну маркетингової парадигми. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: Тези доповідей Х Ювілейної міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 29–30 берез. 2017 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 134–135 (0,1 д.а.).

16. Кириленко С. В. Розвиток банківських послуг для клієнтів молодого віку. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації*: збірник тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 22–23 верес. 2017 р.); за заг. ред. д.е.н., проф. Синчака В. П. Хмельницький: Хмельницький університету управління та права, 2017. С. 90–92 (0,15 д.а.).

17. Кириленко С. В. Сучасні тенденції роздрібного кредитування в Україні. *Треті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія* (Тернопіль, 28 лист. 2017 р.): збірник наук. праць / за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. С. 46–49 (0,2 д.а.).

18. Кириленко С. В. Новітні тенденції у розрахунково-касовому обслуговуванні населення. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності*: матеріали V Міжнар. наук. конф. (Кременчук, 6–7 груд. 2017 р.). Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2017. С. 42–44 (0,2 д.а.).

19. Кириленко С. В. Шляхи підвищення лояльності банківських клієнтів. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку*:

*вітчизняний і зарубіжний досвід*: тези доповідей XI Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 18–19 квіт. 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 74–75 (0,1 д.а.).

20. Кириленко С. В. Систематизація наукових підходів щодо визначення клієнтоорієнтованості. *Економічний механізм управління інноваціями: методологія та практика*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 21 квіт. 2018 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2018. С. 20–23 (0,3 д.а.).

21. Кириленко С. В. Новий банківський продукт для інклюзії внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Кам'янець-Подільський, 26–27 квіт. 2018 р.). Кам'янець-Подільський: Подільський соціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледж. 2018. С.121–122 (0,1 д.а.).

22. Крисоватий А., Савельєв Є., Кириленко С. та ін. Європа без кордонів: економічна, політична, цивілізаційно-культурна інтеграція (Аналітична записка за підсумками Міжнар. наук. конф. «Європа без кордонів: економічна, політична, цивілізаційно-культурна інтеграція», що відбулася на острові Мальорка (Іспанія), 14–21 верес. 2018 р.). *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 219–236 (Особистий внесок автора: обґрунтовано шляхи вдосконалення роздрібних банківських послуг в умовах глобалізації) (1,5/0,2 д.а.).

23. Кириленко С.В. Тенденції клієнтоорієнтованого обслуговування клієнтів private banking. *Четверті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія*: (Тернопіль, 27 лист. 2018 р.): збірник наук. праць / За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: Вектор, 2018. С. 36–39 (0,2 д.а.).

24. Кириленко С. В. Новітні тенденції в сучасному банківському бізнесі та E-Commerce. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності*: матеріали Міжнар. форуму

(Кременчук, 28–29 лист. 2018 р.). Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2018. С. 139–140 (0,1 д.а.).

25. Сохацька О. М., Кириленко С. В. Банківські послуги у забезпеченні фінансової інклюзії. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 19 квіт. 2019 р.) / за ред. Деркач Т. В., Кобилянської А. В. Одеса: МГУ, 2019. С. 215–217 (Особистий внесок автора: обґрунтовано шляхи вдосконалення обслуговування в банках роздрібних клієнтів для поліпшення фінансової інклюзії) (0,2/0,1 д.а.).

## Додаток Н

### Відомості про апробацію результатів дисертації

№ з/п	Назви конференції, конгресу, симпозиуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1	2	3	4	5
1.	Міжнародна науково-практична конференція <i>“Фінанси в умовах модернізації регіональної економіки”</i>	Київ, Академія муніципального управління	23 квітня 2015 р.	заочна
2.	Міжнародна науково-практична конференція <i>“Фінансово-банківські та адміністративні послуги: проблеми управління та перспективи розвитку”</i>	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	12–13 листопада 2015 р.	очна
3.	IX Міжнародна науково-практична конференція <i>“Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід”</i>	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	14–15 квітня 2016 р.	очна
4.	Двадцята міжнародна наукова конференція <i>“Європейська інтеграція і Україна: радикальні економічні реформи”</i>	Бодрум, Туреччина, Тернопільський національний економічний університет	13-27 вересня 2016 р.	заочна
5.	<i>Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія</i>	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	28 листопада 2016 р.	очна
6.	I Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів <i>«Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку»</i>	Дніпро, Університет імені Альфреда Нобеля	29 березня 2017 р.	заочна
7.	X Ювілейна міжнародна науково-практична конференція молодих учених і студентів <i>«Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід»</i>	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	29–30 березня 2017 р.	очна
8.	III Міжнародна науково-практична конференція <i>“Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації”</i>	Хмельницький, Хмельницький університет управління та права	22–23 вересня 2017 р.	заочна

1	2	3	4	5
9.	<i>Треті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія</i>	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	28 листопада 2017 р.	очна
10.	V Міжнародна наукова конференція <i>“Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності”</i>	Кременчук, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського	6–7 грудня 2017 р.	очна
11.	XI Міжнародна науково-практична конференція молодих учених і студентів <i>«Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід»</i>	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	18–19 квітня 2018 р.	очна
12.	Міжнародна науково-практична конференція <i>“Економічний механізм управління інноваціями: методологія та практика”</i>	Львів, ГО «Львівська економічна фундація»	21 квітня 2018 р.	заочна
13.	II міжнародна науково-практична конференція <i>«Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму»</i>	Кам'янець-Подільський, Подільський соціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледж	26–27 квітня 2018 р.	очна
14.	Міжнародна наукова конференція <i>“Європа без кордонів: економічна, політична, цивілізаційно-культурна інтеграція”</i>	Мальорка, Іспанія, Тернопільський національний економічний університет	14–21 вересня 2018 р.	заочна
15.	<i>Четверті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія</i>	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	27 листопада 2018 р.	очна
16.	Міжнародний форум <i>«Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності»</i>	Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського	28–29 листопада 2018 р.	очна

*Продовження додатку Н*

1	2	3	4	5
17.	VI Міжнародна науково-практична конференція <i>“Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми”</i>	Одеса, Міжнародний гуманітарний університет	19 квітня 2019 р.	очна

## Додаток П



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «БАНК СІЧ»  
01033, м. Київ, вул. Володимирська, буд.63  
Тел. (044) 207 14 70  
Факс (044) 289 37 64  
E-mail: bank@sichbank.com

Вих. № 1503/01 від «13» .....09..... 2018 р.

Спеціалізованій вченій раді Д 58.082.03  
Тернопільського національного  
економічного університету

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів наукового дослідження**  
**аспіранта кафедри міжнародних економічних відносин**  
**Тернопільського національного економічного університету**  
**Кириленка Сергія Вікторовича**

Дисертаційна робота Кириленка С. В. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему «Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг» містить обґрунтовані науково-практичні положення щодо застосування клієнтоорієнтованих підходів в обслуговуванні роздрібних клієнтів банку.

Підтверджуємо, що в роботі АТ «БАНК СІЧ» будуть враховані висновки та пропозиції автора щодо розвитку партнерських програм кредитування; застосування різноманітних стимулюючих інструментів з метою збільшення клієнтської бази; забезпечення максимальної доступності та прозорості діяльності банку; диверсифікації дистанційних каналів продажу банківських послуг.

Заступник Голови Правління



Бондаренко Н.О.

006863



№ 5784  
07.02.2019 р.

Спеціалізованій вченій раді Д 58.082.03  
Тернопільського національного  
економічного університету

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів наукового дослідження**  
**аспіранта кафедри міжнародних економічних відносин**  
**Тернопільського національного економічного університету**  
**Кириленка Сергія Вікторовича**

Результати наукового дослідження Кириленка Сергія Вікторовича за темою дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук «Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг» є обґрунтованими, мають теоретичне і практичне значення, використовуються у діяльності АТ «А-Банк». Зокрема це стосується пропозицій автора щодо шляхів підвищення лояльності клієнтів банку за допомогою налагодження тісного, постійного прямого і зворотнього зв'язку з ними; застосування різноманітних комунікаційних каналів і інструментів; пропонування індивідуалізованих пакетів послуг, орієнтованих на конкретного клієнта з врахуванням його потреб.

Регіональний директор Тернопільської РД



Угрин І. М.



Ректору Тернопільського національного  
економічного університету  
професору Крисоватому А.І.

### ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження  
Кириленка Сергія Вікторовича за темою  
«Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг»**

Результати наукового дослідження Кириленка Сергія Вікторовича за темою дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук «Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг» є обґрунтованими, мають теоретичне і практичне значення, використовуються у діяльності АТ «Райффайзен Банк Аваль». Зокрема це стосується пропозицій автора щодо:

- орієнтації клієнтоорієнтованої політики банку на досягнення більш високого рівня фінансової інклюзії для наявних та потенційних клієнтів;
- збільшення доступності банківських послуг через забезпечення їхньої зрозумілості та прозорості, що сприятиме зростанню клієнтської бази;
- проведення заходів щодо підвищення фінансової грамотності в розрізі різних груп населення.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме розвитку роздрібного банківського бізнесу, підвищенню лояльності клієнтів та загалом відновленню довіри населення до банків.

Начальник базового відділення (м. Тернопіль)  
АТ «Райффайзен Банк Аваль»



Пиндус



Приватне акціонерне товариство «КІНТО»

вул. Петра Сагайдачного, буд. 25-Б  
м. Київ, Україна, 04070  
тел.: /044/ 246 73 50, факс 235 58 75



Private Joint-Stock Company "KINTO"

25-B Petra Sagaydachnogo Str.  
Kyiv, Ukraine, 04070  
tel.: /044/ 246 73 50 fax: 235 58 75

Вих. № 63  
"01" 03 2017р.

Ректору  
Тернопільського національного  
економічного університету  
д.е.н., проф. Крисоватому А.І.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів наукового дослідження**  
**аспіранта кафедри міжнародного бізнесу та маркетингу**  
**Тернопільського національного економічного університету**  
**Кириленка Сергія Вікторовича**

Результати наукового дослідження та практичні рекомендації Кириленка С.В. за темою дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук «Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг» розглянуто департаментом з продажу та роботи з інвесторами Компанії з управління активами ПрАТ КІНТО і визнано такими, що можуть бути корисними в роботі по залученню коштів роздрібних портфельних інвесторів у цінні папери та інші інструменти фондового ринку. Це, зокрема, стосується:

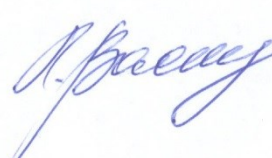
- результатів аналізу міжнародного досвіду застосування клієнтоорієнтованого підходу до продажів фінансових послуг та інвестиційних продуктів;
- напрямків впливу макроекономічного середовища на формування клієнтоорієнтованого підходу до залучення фінансових ресурсів інститутами спільного інвестування, активи яких перебувають під управлінням Компанії;
- способів моделювання мотиваційної поведінки потенційних споживачів послуг на основі дослідження персональних даних клієнтів;
- каналів дистрибуції та напрямків розвитку роздрібного бізнесу Компанії шляхом розширення спектру та диверсифікації небанківських послуг.

Врахування наданих рекомендацій в практичній діяльності департаменту сприятиме збільшенню обсягів залучення інвестицій у фінансові продукти Компанії та підвищенню ефективності їх використання.

**Директор департаменту**  
**з продажу та роботи з інвесторами**  
**ПрАТ КІНТО**

Підпис Васильєвої Л.С. засвідчую:  
Виконавчий директор ПрАТ КІНТО  
Веремієнко С.М.



 **Васильєва Л.С.**



Товариство з обмеженою відповідальністю

**ДОБРОБУД**

46020 Україна, м. Тернопіль, вул. Тролейбусна, 11д Тел/факс. (0352) 433869  
E-mail : [dobrobud@utel.net.ua](mailto:dobrobud@utel.net.ua), [www.dobrobudltd.com.ua](http://www.dobrobudltd.com.ua)

N 234  
1. 09. 2016 р.

Ректору  
Тернопільського національного  
економічного університету  
проф. Крисоватому А.І.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів наукового дослідження**  
**Кириленка Сергія Вікторовича**

Результати дисертаційної роботи Кириленка С. В. на тему «Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг» мають практичну цінність і використовуються в роботі ТОВ «Добробуд».

Зокрема, раціональними є рекомендації щодо застосування комплексного підходу у використанні сучасних банківських послуг із зазначенням відповідних банківських продуктів, а саме: довгострокових кредитів для здійснення інвестиційно-інноваційних проектів, лізингу, іпотечного кредитування, дольової участі у будівництві житла, корпоративного фінансування, фондів фінансування будівництва, управління грошовими потоками та кеш-флоу, обслуговування розрахункових рахунків у національній та іноземній валютах, запровадження зарплатних карткових продуктів для працівників товариства тощо.

Практичне використання пропозицій і науково-методичних рекомендацій автора, викладених в дисертаційному дослідженні, сприятиме зростанню та диверсифікації фінансових надходжень товариства, збільшенню можливостей для розвитку його матеріально-технічної бази, підвищенню ефективності господарської діяльності товариства.



Директор

Кікінеджи В. О.





УКРАЇНА  
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ  
ЄДРПОУ 38557560, 79008, м. Львів, вул. В. Винниченка, 18 тел. 261- 21-55, факс 235-60-80  
E-mail: [gue@loda.gov.ua](mailto:gue@loda.gov.ua)

25.07.16 № 1-21-2124 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження аспіранта кафедри міжнародного бізнесу та маркетингу Тернопільського національного економічного університету

**Кириленка Сергія Вікторовича**

Результати науково-дослідної роботи Кириленка Сергія Вікторовича за темою дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук “Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг” обґрунтовані, заслуговують на увагу та схвалені для використання у діяльності департаменту економічної політики. Це зокрема стосується:

- врахування тенденцій безготівкового обігу коштів у туристичних центрах при формуванні прогнозних та програмних документів розвитку туристичної галузі області, а також для розроблення державних і регіональних програм у сфері туризму;
- запровадження новітніх банківських послуг і механізмів стимулювання збільшення обсягів безготівкових розрахунків у регіоні, що набуває особливої актуальності в умовах необхідності розвитку туристичної галузі, забезпечення її привабливості та збільшення туристичних потоків.

Застосування в роботі департаменту рекомендацій автора сприятиме вдосконаленню процесу формування державних і регіональних програм соціально-економічного розвитку області, в тому числі у сфері туризму.

Директор департаменту  
економічної політики



**Р.С. Филипів**





ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ

вул. Грушевського, 8, м.Тернопіль, 46021, тел./факс (0352) 52-33-83  
E-mail:economy\_toda@columbus.te.ua Код ЄДРПОУ 40388463

22.08.2017 № 03-707  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

РЕКТОРУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО  
НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
ПРОФ. КРИСОВАТОМУ А.І.

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів наукового дослідження  
аспіранта кафедри міжнародного бізнесу та маркетингу  
Тернопільського національного економічного університету  
Кириленка Сергія Вікторовича**

Висновки і пропозиції дисертаційного дослідження Кириленка Сергія Вікторовича на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за темою «Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг» обґрунтовані і прийняті до використання в роботі департаменту економічного розвитку і торгівлі облдержадміністрації при розробці проектів регіональних програм. Зокрема, це стосується поширення на місцевому рівні безготівкових розрахунків в торгівельно-сервісній мережі, що сприятиме детінізації економіки. Аналіз даних про поведінку роздрібних клієнтів банківських установ в розрізі наданих супутніх та небанківських послуг дасть змогу виявити перспективні напрямки розвитку підприємницької діяльності в регіоні.

**Заступник директора департаменту  
економічного розвитку і торгівлі  
облдержадміністрації**

**О.В.КАЗМІРЧУК**

Порсева 52 31 72



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020; тел./факс +380 (352) 475051;  
www.tneu.edu.ua; rektor@tneu.edu.ua; код ЄДРПОУ 33680120

№ 126-26/1584

На № \_\_\_\_\_



30» серпня 2018р.

ПРИЙНЯТО ТА ПІДПИСАНО  
Перший проректор  
Тернопільського національного  
економічного університету  
к. ф.-м. н., доцент  
\* М. І. Шинкарик

**ДОВІДКА**

**про впровадження у навчальний процес результатів наукового  
дослідження аспіранта кафедри міжнародних економічних відносин  
Тернопільського національного економічного університету  
Кириленка Сергія Вікторовича**

Результати науково-дослідної роботи Кириленка С.В. за темою дисертації «Формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг» впроваджені кафедрою у навчальний процес при викладанні дисциплін: «Банківський маркетинг», «Управління банківськими продажами», «Управління персоналом та етика банківського бізнесу».

Довідка видана на пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 58.082.03 Тернопільського національного економічного університету по захисту кандидатських дисертацій.

Завідувач кафедри банківського  
менеджменту та обліку,  
д.е.н., професор

Б. Л. Луців