

DOI : 10.33274/2079-4762-2018-44-2-155-164

УДК 336.71:338.46

Широкова М. С.,
канд. соц. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
Кривий Ріг, Україна,
e-mail: shyroкова@donnuet.edu.ua

СЕРВІСІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: НОВИЙ ФІНАНСОВИЙ ЛАНДШАФТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

UDC: 336.71:338.46

Shyroкова M. S.,
PhD in Sociological Sciences,
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Krivyi Rih, Ukraine,
e-mail: shendrigorenko@donnuet.edu.ua

UKRAINIAN BANKING SYSTEM SERVITIZATION: A NEW FINANCIAL LANDSCAPE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Мета. Стаття присвячена висвітленню екосистемної стратегії сервісизації задля інтеграції питань сталого розвитку до банківських бізнес-стратегій та операцій. Завдання дослідження: окреслити сутність сталості у банківській сфері, продемонструвати стан і перспективи розвитку світової та української банківської індустрії, показати, що екологічно та соціально відповідальна практика приносить переваги банківським установам, охарактеризувати закономірності настання ери банкінгу-як-сервісу, яка супроводжується широким впровадженням цифрових інновацій.

Методи. Для експлікації понять «сервісизація», «сталий розвиток», «сталий банкінг» у дослідженні використовувалися методи узагальнення інформації, аналіз та синтез; для розгляду еволюції світової банківської системи — метод історичного і логічного аналізу та хронологічного упорядкування; для визначення перспектив розвитку банківської системи України — метод аналогії та порівняння; для отримання емпіричних даних — статистичні методи.

Результати. Глобалізація й посилення ринкової конкурентоспроможності змусили банківські установи ставати інноваційними у своїй роботі для отримання стійкої конкурентної переваги. Цифрова революція змінила бізнес-стратегії світових банківських установ. Банки мають адаптуватися до реальності макроекономічного середовища, яка висуває низку ризиків та обмежує потенціал для зростання. Екосистемна стратегія сервісизації банківської індустрії, яка дозволяє впровадити технологічні та сервісні інновації, може стати важливою частиною світової банківської інфраструктури. Для більшості банків їх можливі дії поділяються на дві категорії: переосмислення відносин з клієнтами та глибока інтеграція цифрових підходів до діяльності банку. Зіткнувшись із макроекономічними проблемами та новими цілями, банкам необхідно переглянути свої стратегії, щоб задовольнити свої зобов'язання щодо сталого розвитку.

Ключові слова: банк, банківські послуги, сервісні інновації, сервісизація, сталий розвиток, сталий банкінг, банкінг-як-сервіс, уберізація банкінгу, фінтех, небанк.

Постановка проблеми. Банківська справа займає значну позицію у світовій економіці. Банки надають фінансові послуги великому сегменту людей, фінансують комерційні підприємства та надають кредити і ліквідності ринку. І хоча сьогодні прибуток банків перевищує прибутки будь-якої іншої світової індустрії [1, с. 8], протягом останнього десятиріччя банки багатьох країн пережили фінансову кризу 2008 р. та стійку європейську боргову кризу 2010 р. — події, які стали найгіршою економічною кризою в історії. Структурні проблеми, що спіткали глобальну фінансову систему, значною мірою спричинені

консервативністю філософії банківської діяльності. Адаптація банків до проблем, з якими вони стикаються, є ключовим фактором для відродження їхнього ефективного внеску в кредитне посередництво. Зрештою, не можна не звернути увагу на важливість стабільного, вигідного та конкурентоспроможного банківського сектору для сталого економічного розвитку. Глобалізація й посилення ринкової конкурентоспроможності змусили банківські установи впроваджувати інноваційні рішення для отримання стійкої конкурентної переваги. Всеосяжний вплив інформаційно-комунікаційних технологій зробив революцію в банківській справі. Банківська система України також зазнала руйнівних наслідків через кризові явища, що були характерними для всієї світової економіки. Проте нові дослідження показують, що у 2017 р. вплив географії як причини відмінностей у продуктивності банківських установ складає лише 39 % (на відміну від 74 % у 2010 р.) [2, с. 3], решта ж пов'язана з бізнес-моделлю та її виконанням, стратегією, гармонійними ініціативами та іншими важелями, якими керують банки.

Хоча банківські послуги завжди проходили цикли, через 10 років після світової фінансової кризи говорити про повне одужання поки що зарано. Банки мають пристосуватися до реальності макроекономічного середовища, яка висуває низку ризиків та обмежує потенціал зростання. І адаптуватися вони можуть тільки через фундаментальні перетворення. Заздалегідь можна стверджувати, що універсальна банківська модель застаріла, особливо для найбільших банків. Стратегія екосистем шляхом сервісизації банківської діяльності, яка дає можливість створювати технології і надавати послуги далеко за межами банківського сектору (девелопмент, будівництво, охорона здоров'я, лайфстайл, телеком, електронна комерція, b2b-послуги), також не є єдиним можливим варіантом розвитку для кожного банку. Проте, якщо інтегрована економіка буде розвиватися згідно з очікуваннями світових економістів, успішна екосистемна стратегія сервісизації може стати критично важливим шматком пазлу нової інфраструктури світу та ключем до яскравого майбутнього низки банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання про сучасний стан, перспективи розвитку світової банківської системи та розвиток технологій банківського обслуговування складають значний інтерес для вчених і дослідників. «У сучасній цифровій епосі ми спостерігаємо серйозну трансформацію в галузі фінансових послуг. Те, що протягом багатьох десятиліть було практично незмінною галуззю, зараз постійно розвивається, і багато банків борються за те, щоб не відставати» [3]. Одним із джерел загроз для нової моделі банківського бізнесу є нові форми фінансового посередництва, які, з одного боку, не вимагають значних початкових інвестицій, необхідних для створення кредитних установ, а з іншого боку, вони стають серйозною альтернативою традиційному банкінгу.

Як показує історія, банкіри вже зіткнулися з деякими потрясіннями, але настають часи ще більш драматичних змін. Протягом останніх п'яти років ми спостерігали наплив нових технологій, яких ми ніколи раніше не бачили. І прогрес буде й надалі продовжуватися швидко [4]. На думку А. Кунле, «якщо банки хочуть залишатись актуальними і успішно розвиватися в цьому цифровому світі, вони мають впроваджувати інновації у те, як вони взаємодіють з клієнтами, співпрацюють з колегами та функціонують» [3]. Тому екосистема банку повинна включати всі зацікавлені сторони, такі як держава, суспільство, клієнти, партнери, нинішні та майбутні покоління. Фактично це означає, що сучасний банк розвивається лише в умовах сталого розвитку всієї своєї екосистеми. У звіті Глобального альянсу з питань банківської діяльності говориться: «як би це не називали: відновлювальні банківські послуги, етичні банківські послуги, банки на основі цінностей або стале банківське обслуговування, все більша кількість банківських установ переоцінює свою роль у соціальному, економічному та екологічному впливі» [5, с. 3]. Крім того, існують свідчення того, що «банки, орієнтовані на сталість, постійно демонструють, що служіння реальній економіці забезпечує крашу та більш сталу фінансову доходність, ніж та, яку демонструють найбільші банки світу» [5, с. 3].

Згідно зі Світовим банком, «для прискорення трансформації фінансової системи та реальної економіки у напрямку екологічно чистого та сталого розвитку, fintech та різні

технологічні інновації відіграватимуть вирішальну роль» [6, с. 46]. Саме тому фінансові інститути змінюють спосіб своєї діяльності, щоб впровадити стале фінансування до своїх бізнес-моделей і вдосконалити навички та стимули персоналу, щоб укорінити цінності сталого розвитку у своїй культурі. Що стосується методології оцінки ефективності сервісизації банківського продукту, то питання кількісної оцінки цієї тенденції для української економіки потребує методологічних обґрунтувань. Завдання кількісного аналізу банківського обслуговування в літературі залишається дискусійною темою.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану та прогресу у реалізації стратегії сталого розвитку у банківському секторі в цілому та в Україні зокрема, висвітлення можливостей банків у впровадженні сервісних та технологічних інновацій, а також опис основних елементів екосистемної стратегії сервісизації банківських структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна банківська система є сферою різноманітних послуг — від традиційних депозитно-позичкових і розрахунково-касових операцій, що визначають основу банківської справи, до новітніх форм грошово-кредитних і фінансових інструментів. Надаючи банківські послуги, досягаючи злагоженості і збалансованості своїх операцій, комерційні банки забезпечують свою стійкість, надійність, прибутковість функціонування в системі ринкових відносин. Структура створення сталої вартості включає економію коштів і поліпшення маржі та збільшення доходів шляхом входження до нових «зелених» ринків і збільшення частки ринку.

Поєднуючи принципи сталого розвитку з прийняттям рішень щодо фінансування корпоративної стратегії та розробки продуктів і послуг, банки можуть впливати на просування екологічно та соціально відповідальних проєктів. Інноваційні продукти та послуги, які орієнтовані на певне населення (наприклад, жінок) або які заохочують купувати екологічно чисті продукти (наприклад, зелені кредитні картки), значно покращують сталий розвиток. Опитування ірландської консалтингової компанії Accenture для Глобального договору ООН показало широку згоду керівників компаній щодо того, як виглядатиме наступна епоха сталого розвитку: сталість є не лише окремою стратегічною ініціативою, а й чимось повністю інтегрованим у стратегію та операції компанії [7, с. 11]. Вплив банківського сектору на сталий розвиток також значно пов'язаний з якістю взаємодії зі своїми клієнтами через послуги та продукти.

Банки в процесі розробки нових банківських продуктів та послуг все частіше інтегрують питання сталого розвитку у свої бізнес-стратегії. В умовах зростання світової конкуренції, технологічних змін та серйозного економічного спаду корпоративне зобов'язання щодо принципів сталості залишається потужним у всьому світі: 93 % керівників компаній зазначають важливість принципів сталості для майбутнього успіху компанії [7, с. 10]. У той же час сталість фінансових послуг не залежить лише від того, чи є вони зеленими та екологічно чистими [8]; мова йде про продуктивність, прозорість та відповідальність перед зацікавленими сторонами, включаючи акціонерів, працівників, клієнтів, колег та саме суспільство, які залежать від стабільного сектору фінансових послуг для створення робочих місць та відповідального економічного зростання.

Ідея сталого розвитку дає нове мислення банківському сектору, яке визнає взаємозалежність економічних, соціальних та екологічних систем, а також зв'язок між соціальними і екологічними проблемами, з одного боку, та рівнем розвитку й інноваціями у банку — з іншого [9, с. 136]. Існує багато способів досягнення банківським сектором сталого зростання вартості. Найефективніша стратегія визначається розміром, ринковою позицією, діяльністю конкретного банку. Низка досліджень сталого розвитку демонструє зв'язок цієї стратегії з економічним успіхом банків, оскільки вона впливає на їх витрати та доходи [10, с. 52]. Серед переваг, які приносить банкам екологічно та соціально відповідальна практика, можна назвати такі: задоволення потреб основних зацікавлених сторін, підвищення репутації серед клієнтів та стейкхолдерів, розширення портфеля, зменшення ризиків, диференціювання від конкурентів, зміцнення бренда та довіри.

Сталість у банківській сфері, на думку незалежного європейського дослідника Ж. ван Гелдера, має бути бездоганним поєднанням корпоративної культури, прагнен-

ням до ділових та операційних інновацій і передового досвіду разом із соціально відповідальним та орієнтованим на клієнта ставленням, яке виходить за межі основних вимог дотримання стабільного банку [11]. Американські економісти Дж. Роджерс, Р. Екклс та Дж. Серафім також вважають, що оцінка сталого розвитку банківської системи повинна охоплювати не тільки фінансовий ландшафт, а й враховувати нефінансові аспекти [8; 12]. Тобто нове покоління лідерства та узгоджені зусилля, спрямовані на формування корпоративної культури, яка підтримує цілі сталого розвитку, мають бути основою для успіху в нові часи.

Світова банківська індустрія демонструє певні ознаки оздоровлення після фінансової кризи 2008–2011 рр. Відновлення майже завершено, запаси капіталу поповнені, банки урізали витрати, проте їх прибутки залишаються невиразними. За даними McKinsey & Company Східна Європа досягла максимуму банківського прибутку у 2007 р. і з тих пір не спромоглася перевершити цей рівень через політичні потрясіння на своїх кордонах, що сповільнили зростання останніх років. Західна Європа також досягла максимуму в 2007 р., а її нинішній прибуток становить лише половину від попереднього рівня. Оскільки процентні ставки відновлюються, а нові фактори починають вступати у гру, то світова рентабельність інвестицій у галузь за консенсусним сценарієм у 2025 р. може досягти 9,3 % [2, с. 3]. Цей прогноз залежатиме від співвідношення швидкості впровадження цифрових технологій банкінгу-як-сервісу та швидкості оволодіння й охоплення населення цими технологіями. У гіршому випадку рентабельність інвестицій у банківську справу сягне лише 5,2 % у 2025 р.

Щодо української банківської системи, то у 2014 р., з часів підписання Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, фахівці банківської справи почали з оптимізмом говорити про зміну філософії взаємин між банками, клієнтами та Національним банком, а також очікувати більш прозорого і стійкого банківського сектору [13]. Водночас розповсюдженою є думка, що наразі банківська система України знаходиться у стані руїни, оскільки кредитування не працює, а валютний ринок здебільшого знаходиться в тіні [14]. Безумовно, нині в Україні спостерігається певне затишшя активності на фінансових ринках. Низький рівень доходів населення, дорогі кредитні ресурси, брак кредитоспроможних позичальників на тлі виведення 86 банків з ринку у період з 2014 по 2016 рр. заводять у глухий кут акціонерів банківських установ, що продовжують працювати в українських реаліях (на кінець 2017 р. в Україні працювало 88 банків) [15]. Вони можуть розраховувати лише на комісійний і транзакційний дохід, в отриманні якого вирішальну роль можуть зіграти цифрові технології.

За спостереженнями Держкомстату України, що проводяться відповідно до Гармонізованої програми ЄС, у IV кварталі 2017 р. індикатор ділової впевненості у сфері фінансових послуг підвищився порівняно з III кварталом на 1 в. п. і становив (–10 %) [16]. Загалом цей індикатор має тренд на незначне підвищення з часом, залишаючись при цьому від'ємним, що говорить про негативні очікування респондентів. У сфері фінансових послуг на кінець 2017 р. респонденти очікували: зменшення кількості працівників на підприємствах сфери фінансових послуг; зростання цін на фінансові послуги; уповільнення темпів зниження рівня рентабельності та збільшення капітальних витрат підприємств сфери фінансових послуг. Натомість НБУ очікував, що банківська система буде прибутковою, як за підсумками 2017 р., так і в наступному році, незважаючи на те що в I кварталі 2018 р. може з'явитися деякий збиток, пов'язаний з переходом банків на формування резервів [15]. Такий суперечливий дискурс призводить до думки, що хоча, безумовно, для стабілізації банківської системи України варто застосувати «систему заходів, що покращать її стан і сформуують загальноекономічні умови для розвитку банківської діяльності» [17, с. 93], та все ж таки сервісна економіка майбутнього спричинює необхідність перегляду банками своїх бізнес-моделей для епохи екосистеми.

Оскільки європейські банки стикаються з потребою кардинальних змін, традиційні заходи, такі як скорочення витрат, адаптація операцій та бізнесу до нових правил або оптимізація портфелів продуктів, є недостатніми для вирішення їх структурних проблем

[18, с. 8]. Інституції повинні піти далі і трансформувати свої бізнес-моделі, використовуючи стратегію сервісизації. Незалежно від поглядів банків щодо цієї стратегії діяльності, цифровий світ хай там що тягне за собою всебічне цифрове перетворення банкінгу. Банки переходять до концепції сервісизації, а тому вони просто повинні прийняти цифровий виклик та переорієнтувати бізнес-модель на клієнта і на нове цифрове середовище, створити банк як платформу для обробки даних та цифрової аналітики, а також агресивно кооперуватись з компаніями, що надають фінансові технології (FinTechs), постачальниками платформ та один з одним, щоб розподіляти витрати. На думку фахівців McKinsey & Company, яка щорічно публікує звіт про глобальну банківську діяльність, фінансовий ландшафт мутує швидше, ніж вони це передбачали ще два роки тому [1; 2; 19] (табл. 1). Якщо у 2015 р. вони тільки-но застерігали банківську індустрію про неминучість впровадження цифрових інновацій, у 2016 р. констатували, що процес діджиталізації прискорився у два рази, то вже у 2017 р. вони визнали, що недооцінили швидкість настання ери банкінгу-як-сервісу, тоді як, насправді, банки, які ще не почали сервісну трансформацію, вже катастрофічно запізнюються з цим рішенням. Виходом може слугувати співпраця між діловими конкурентами — банками та FinTechs, тобто компаніями, які запроваджують інноваційні фінансові технології та сервіси.

Таблиця 1 — Нова реальність банківської сфери
(складено автором на основі [2, с. 11])

Фактор	Нестала експансія (2002–2007)	Фінансова криза (2008–2011)	Нова реальність (2012–2015)	Що наступне? (2017–2020)
Опис	Надійне зростання, високий ROE ¹ , високі мільтиплікатори	Повільне зростання, ROE нижчий за COE ² , низькі мільтиплікатори	Уповільнення темпів зростання, згладжування ROE і мультіплікатори біля 1, покращені витрати	Те ж, що зараз, плюс інновації, що стимулюють зростання
Головний рушій економічного зростання	Обсяги	Вартість ризику	Операційна ефективність	Входження до нових нетрадиційних банківських ринків/ підприємств

¹ Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, що характеризує прибутковість акціонерного капіталу (прибуток/капітал).

² Коефіцієнт, що характеризує витрати на залучення власного капіталу, або мінімальна доходність, яку повинна забезпечити команда менеджерів (дивіденд/капітал).

Банки традиційно вважаються піонерами автоматизації процесів, але в нинішній час вони знаходяться на фоні сучасного діджиталізованого, керованого клієнтами ландшафту фінансових послуг. Банкінг-як-сервіс — це повний процес, що забезпечує загальне виконання фінансової послуги, що надається через Інтернет. Банкінг-як-сервіс зазвичай використовується для кооперації різних організацій: за цією моделлю банк отримує перевагу за рахунок розширення каналів продажів своїх послуг [20]. Якщо банки успішно впроваджуватимуть банкінг-як-сервіс, вони можуть перетворитися з простого периферійного інституту в цифрову епоху і стати важливим брокером, який дає переваги для споживачів та партнерів через мережу цифрових цінностей, розширюючи клієнтську базу своїх партнерів і створюючи нові джерела доходів.

На засіданні Клубу фінансових послуг у Варшаві у 2016 р. один із впливових коментаторів фінансових ринків К. Скінер, визначаючи ключові тенденції впровадження інновацій європейськими банками, особливо акцентував увагу на тенденціях створення мережі соціальної цінності, банкінгу речей, банкінгу як статусного символу, нон-стоп

обслуговуванні, персоналізації усього в банкінгу (уберізації послуг) [21]. Уберізація — це термін, похідний від назви компанії Uber, який описує спосіб роботи через онлайн-платформи в рамках так званої економіки спільного споживання [22]. Уберізація призводить до усунення посередників між клієнтами і постачальниками послуг і зниження експлуатаційних витрат. Наприклад, за останні 5 років відвідуваність банківських відділень в Великобританії скоротилась майже вдвічі, використання банкоматів продовжує знижуватися, а скандинавські країни починають говорити про повний перехід до безготівкових розрахунків (табл. 2) [23]. Тобто світ стоїть на порозі створення інноваційної фінансової екосистеми, яка буде розвиватися не за рахунок великих транснаціональних корпорацій, а за допомогою залучення величезного пласту невеликих клієнтів, фізичних осіб і суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Таблиця 2 — Канали проведення платежів у різних країнах (2015), %
(складено автором на основі [23])

Канали проведення платежів	Україна	Росія	Польща	США	ЄС	Великобританія
Інтернет та мобільний банкінг	40	43	96	88	92	90
Відділення	37	10	3	9	7	7
Банкомати та термінали	22	46	0	1	1	1
Call-центр	1	0	0	2	0	1

Темпи цифрової революції дійсно вражають, але вона рухається не з однаковою швидкістю у різних регіонах. Рано чи пізно, однак, кожному банку доведеться вирішувати цю загрозу. Революція матиме наслідки не тільки для економіки банків, але й для їх стратегій. Для більшості банків їх негайні дії потрапляють у дві категорії: переосмислення відносин з клієнтами та глибоке інтегрування цифрових підходів до ядра банку (так би мовити, моральний та технічний аспекти).

Банківська система України на сучасному етапі переходить від традиційного банківського бізнесу до панування електронного банкінгу, і банки активно намагаються збільшити частку послуг, що надаються через віддалені канали. Хоча, слід зазначити, що українські банки почали активно впроваджувати можливості Інтернет-банкінгу у своїй практиці надання банківських послуг відносно нещодавно. Найбільшими і найтехнологічнішими учасниками ринку вважаються інтернет-сервіси АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК» (та АТ «УКРСОЦБАНК», що нещодавно злився з ним), ПАТ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УкрСиббанк». Самі банкіри визнають вигідність інтернет-сервісів, оскільки за їх допомогою вони скорочують адміністративні витрати на персонал, приміщення та інше.

За даними НБУ, в січні-лютому 2016 р. чинні банки направили на цю статтю витрат 5,7 млрд. грн., що складає 21 % від їх загальних витрат [15]. Втім, переважна більшість українських банків лише імітують діджиталізацію своїх технологічних процесів. Усе обмежується гарним веб-сайтом, смс-повідомленнями на телефон клієнта і особистим електронним кабінетом, але основні фінансові процеси йдуть цілком традиційно. Український банківський ринок характеризується високим ступенем відкритості до впровадження електронних банківських послуг як з боку банківських установ, так і з боку клієнтів. Використовуючи Big Data analytics, українські оператори мобільного зв'язку Київстар та Vodafone створюють так звані гарячі карти, які допомагають роздрібному сектору зрозуміти, де цільова аудиторія і де потрібно відкрити філію банку. АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК» та АТ «ПРАВЕКС БАНК» купують цю послугу у операторів мобільного зв'язку. Технологія Big Data дозволяє дистанційно управляти відно-

синами між банками та клієнтами шляхом масової персоналізації. Досліджуючи цифрові транзакції (історія покупок, баланс рахунку, публікації в соціальних мережах тощо), ця технологія може запропонувати інтуїтивно зрозумілу послугу, яка є актуальною для клієнта в певний час. Так працює ПриватБанк, наприклад, пропонуючи послугу «Продукти в розстрочку» і постійно нагадуючи про суму кредитного ліміту, як тільки клієнт починає шукати продукти в Інтернеті.

АТ «АЛЬФА-БАНК» також використовує Big Data для аналізу соціальних мереж та поведінки користувачів сайту, оцінки кредитоспроможності, прогнозування відтоку клієнтів, персоналізації контенту та вторинних продажів. Крім того, АТ «АЛЬФА-БАНК» запусив інтернет-технологічну платформу «Alfa Digital» в пошуках інновацій та трансформаційних рішень у банківському секторі. Для участі в проекті запрошені технічні колективи та незалежні експерти з усього світу, які мають інноваційні ідеї, пропозиції та рішення. Пошуки організовано у формі завдань для технологічних команд і згруповано у сферах цифрового банкінгу, даних та великих даних, проектів інфраструктури, продуктів та послуг, безпеки та ризиків та Insurtech.

Незважаючи на те, що український банківський ринок не настільки місткий, як ринки європейських країн, в нашій країні вже існує безліч новинок, серед яких є необанки. На жаль, лише один проект у сфері необанків може похвалитися повноцінним запуском. Це monobank, який зайшов на ринок наприкінці 2017 р. Проект народився в рамках співпраці ПАТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» з командою Fintech Vand: партнери випускають кредитні картки для клієнтів, а смарт-мобільний додаток зробить фінансовий менеджмент зручним. Він не має відділень взагалі і працює виключно на мобільних пристроях. Тобто сервісизація за допомогою віртуальних банківських систем кардинально змінює взаємодію зі споживачем банківських послуг таким чином, що фокус банківської системи зміщується на канал надання банківських послуг, а саме: електронний банкінг як технологію (а не продукт), що дозволяє дистанційно задовольняти потреби клієнтів банківських послуг. У віртуальних службах канали електронного банкінгу в основному використовуються як інноваційний та найбільш ефективний інструмент для надання банківських послуг.

Висновки. Отже, сталий банківський процес — це вічний процес, постійний рух уперед. Стаючи перед лицем макроекономічних проблем та нових цілей, банкам необхідно переглянути свої стратегії, щоб вони відповідали зобов'язанням щодо забезпечення сталого розвитку. Вбачається, що у майбутньому банки продовжуватимуть відігравати свою традиційну роль як основи для зростання і міцності української економіки. На нашу думку, діджиталізація світової економіки не знищить потребу в основних послугах, які надають банківські установи, принаймні найближчими роками. Втім, в нинішній ситуації ми повинні розраховувати на винахідливість, зусилля та компетенцію банків змінитись на більш ефективні інститути з нижчими співвідношеннями собівартості та доходів та здатністю стикатися з жорсткою конкуренцією в світі змінених технологій. Адже тільки надійний і вигідний банківський сектор може служити економіці та фінансувати економічне зростання, яке потрібне Україні. Банки повинні рухатися до конкурентної переваги сталого розвитку через екологічно та соціально відповідальну ділову практику.

Список літератури / References

1. The Fight for the Customer. McKinsey Global Banking Annual Review (2015). McKinsey & Company. 46 p. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-fight-for-the-customer-mckinsey-global-banking-annual-review-2015>.
2. The Phoenix Rises: Remaking the Bank for an Ecosystem World. McKinsey Global Banking Annual Review (2017). McKinsey & Company. 52 p. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/remaking-the-bank-for-an-ecosystem-world>.
3. Kunle, A. (2017). The Evolution of Banking. The Kenyan Wall Street. Available at: <https://kenyanwallstreet.com/the-evolution-of-banking>.

3. Judd E. (2017). Timeline: 180 years of banking technology. Independent Banker. Available at : <http://independentbanker.org/2017/10/timeline-180-years-of-banking-technology>.
4. Global Alliance for Banking on Values (2016). Real Economy — Real Returns: A Continuing Business Case for Sustainability-focused Banking. Available at : <http://www.gabv.org/wp-content/uploads/2016-Research-Report-final.pdf>.
5. United Nations Environment Programme and the World Bank Group (2017). Roadmap for a Sustainable Financial System. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/903601510548466486/pdf/121283-12-11-2017-15-33-33-RoadmapforaSustainableFinancialSystem.pdf>.
6. Agenda 2030: A Window of Opportunity. The UN Global Compact. Accenture Strategy CEO Study (2016). Available at: https://www.accenture.com/t20161216T041642Z__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen-2/insight-ungc-ceo-study-page/Accenture-UN-Global-Compact-Accenture-Strategy-CEO-Study-2016.pdf.
7. Eccles, R. G, Serafeim, G. (2013). Sustainability in Financial Services Is Not About Being Green // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2013/05/sustainability-in-financial-services-is-not-about-being-green>.
8. Hutton, B., Cox, D. (2010). Value creation: The Promise of sustainable development // Good Business: Exercising effective and ethical leadership / Eds. J. O’Toole, D. Mayer. New York: Routledge, P. 130–144.
9. Hespenheide, E., Pavlovsky, K., McElroy, M. (2010). Accounting for sustainability performance (financial benefits of organizations managing and measuring sustainability) // Financial Executive, vol. 26, № 2, P. 52–56.
10. Gelder van, J. W. (2006). The dos and don’ts of Sustainable Banking: A BankTrack Manual. Available at : http://www.banktrack.org/doc/File/BankTrack%20publications/BankTrack%20publications/0_061129%20the%20Dos%20and%20Donts%20of%20Sustainable%20Banking;%20BT%20manual.pdf.
11. Rogers, J. (2013). How sustainability metrics help build trust in the financial sector. — Greenbiz. Available at : <https://www.greenbiz.com/blog/2013/04/26/how-sustainability-metrics-helps-build-trust-financial-sector>.
12. Мамедов В. Базель III как банковская карта евроинтеграции // Европейская правда. 2014. URL : <http://www.eurointegration.com.ua/rus/experts/2014/07/8/7024038>.
13. Mamedov, V. (2014). *Bazel III kak bankovskaja karta evrointegracii* [Basel III as a bank map of European integration]. *Evropejskaja pravda* [The European Pravda]. Available at : <http://www.eurointegration.com.ua/rus/experts/2014/07/8/7024038>.
14. Печорина Н. Банковская система Украины в состоянии руины // РИА Новости Украина. 2017. URL : <https://rian.com.ua/interview/20170209/1021278490.html>.
15. Pechorina, N. (2017). *Bankovskaja sistema Ukrainy v sostojanii ruiny* [The banking system of Ukraine in a state of ruins]. RIA Novosti Ukraina [RIA News Ukraine]. Available at : <https://rian.com.ua/interview/20170209/1021278490.html>.
16. Національний Банк України. Огляд банківського сектору. 2017. Вип. 5. 11 с. National Bank of Ukraine (2017). Overview of the banking sector, iss. 5. 11 p. [in Ukr.].
17. Держкомстат України. Очікування підприємств сфери послуг у IV кварталі 2017 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності, 2017. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/fin/rp/posl/posl_u/posl_4_2017.zip.
18. State Statistics Committee of Ukraine (2017). Expectations of enterprises in the services sector in the 4th quarter of 2017 regarding the prospects of their business activity. Available at : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/fin/rp/posl/posl_u/posl_4_2017.zip [in Ukr.].
19. Золотарьова О. В., Галаганов В. О. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України // Проблеми економіки та політичної економії. 2017. № 1. С. 83–98.
20. Zolotaryova, O., Halahanov, V. (2017). *Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy* [Current state and prospects of development of the banking system of Ukraine].

Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii [Problems of economy and political economy], no. 1. pp. 83–98 [in Ukr.].

17. Wackerbeck, P., Marek, S. (2016). Strategy& European Banking Outlook. It's time to radically rethink business models. Available at : <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/European-Banking-Outlook-2016.pdf>.

18. McKinsey (2016). Global Banking Annual Review. McKinsey & Company, 60 p. Available at : <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-brave-new-world-for-global-banking>.

19. Петрусенко О. Банки в эпоху перемен: четыре модели цифровой трансформации // Дело. 2016. URL : <https://delo.ua/finance/banki-i-bankovskie-servisy-v-epohu-peremen-chetyre-modeli-cifrov-315401>.

Petrusenko, O. (2016). Banks in the era of change: four models of digital transformation // Case. Available at : <https://delo.ua/finance/banki-i-bankovskie-servisy-v-epohu-peremen-chetyre-modeli-cifrov-315401> [in Russ.].

20. Skinner C. (2016). The top ten trends in banking innovation // The Finanser. Available at : <https://thefinanser.com/2016/02/the-top-ten-trends-in-banking-innovation.html>.

21. Самуилкина А. В сфере финансов началась уберизация // Хайтек. 2017. URL : <https://hightech.fm/2017/04/18/finance-uber-moments>.

Samuilkina, A. (2017). Uberization has been started in the sphere of finance. Hightech. Available at : <https://hightech.fm/2017/04/18/finance-uber-moments> [in Russ.].

22. Виговська Л., Оліярник М. 100 млрд на рік. Ринок мобільного та інтернет-банкінгу в Україні б'є рекорди // Новое время. 2016. № 12. URL : <https://biz.nv.ua/ukr/publications/100-mlrd-na-rik-rinok-mobilnogo-ta-internet-bankingu-v-ukrajini-b-je-rekordi-108675.html>.

Vyhovska, L., Oliyarnyk, M. (2016). 100 billion per year. The market of mobile and Internet banking in Ukraine is striking records. New Time, no. 12. Available at : <https://biz.nv.ua/ukr/publications/100-mlrd-na-rik-rinok-mobilnogo-ta-internet-bankingu-v-ukrajini-b-je-rekordi-108675.html> [in Ukr.].

Цель. *Статья посвящена освещению экосистемной стратегии сервисизации для интеграции вопросов устойчивого развития в банковские бизнес-стратегии и операции. Задачи исследования: определить сущность устойчивости в банковской сфере, продемонстрировать состояние и перспективы развития мировой и украинской банковской индустрии, показать, что экологически и социально ответственная практика приносит преимущества банковским учреждениям, охарактеризовать закономерности наступления эры банкинга-как-сервиса, которая сопровождается широким внедрением цифровых инноваций.*

Методы. *Для экспликации понятий «сервисизация», «устойчивое развитие», «устойчивый банкинг» в исследовании использовались методы обобщения информации, анализ и синтез; для рассмотрения эволюции мировой банковской системы — метод исторического и логического анализа и хронологического упорядочения; для определения перспектив развития банковской системы Украины — метод аналогии и сравнения; для получения эмпирических данных — статистические методы.*

Результаты. *Глобализация и усиление рыночной конкурентоспособности заставили банки становиться инновационными в своей работе для получения устойчивого конкурентного преимущества. Цифровая революция изменила бизнес-стратегии мировых банковских учреждений. Банки должны адаптироваться к реальности макроэкономической среды, которая выдвигает ряд рисков и ограниченный потенциал для роста. Экосистемная стратегия сервисизации банковской индустрии, которая позволяет внедрить технологические и сервисные инновации, может стать важной частью мировой банковской инфраструктуры. Для большинства банков их возможные действия делятся на две категории: переосмысление отношений с клиентами и глубокая интеграция цифровых подходов к деятельности банка. Столкнувшись с макроэкономическими проблемами и новыми целями, банкам*

необходимо пересмотреть свои стратегии, чтобы удовлетворить свои обязательства по устойчивому развитию.

Ключевые слова: банк, банковские услуги, сервисные инновации, сервисизация, устойчивое развитие, устойчивый банкинг, банкинг-как-сервис, уберизация банкинга, финтех, необанк.

Objective. The paper is devoted to highlighting the ecosystem service strategy in order to integrate sustainable development issues into banking business strategies and operations. The essence of banking sustainability is considered. The state and perspectives of Global and Ukrainian banking industry are analyzed. Trust relations as banking's most important currency is determined. It is proved that developing the human resources of banking institutions in order to create efficient and responsive financial institutions that are environmentally and socially sustainable can help achieve substantial business benefits. The trends of banking-as-a-service era, which is accompanied by a wide implementation of digital innovations, are characterized.

Methods. In this study the author applies the next methods: generalization, analysis and synthesis — to explicate the concepts of servitization, sustainable development, sustainable banking; historical, chronological and logical analysis — to consider the evolution of the world banking system; analogy and comparison — to determine the development perspectives of the banking system of Ukraine; statistical methods — to gain empirical data.

Results. Globalization and increasing market competitiveness have driven banking institutions toward innovativeness in their operation to gain sustainable competitive advantage. The digital revolution has transformed business strategies of the world's retail financial institutions. Banks have to adapt to the reality of a macroeconomic environment that offers a number of risks and limited growth potential. The ecosystem servitization strategy of banking industry, which allows to bring technological and service innovations far beyond the banking sector, can become a crucial piece of new world banking infrastructure. For many banks, their possible actions fall into two categories: rethinking relationships with customers and deep integration of digital approaches to the bank's core. Faced with macroeconomic challenges and new goals, banks need to revise their strategies to meet their commitment to sustainable development.

Key words: bank, banking services, service innovation, servitization, sustainable development, sustainable banking, banking-as-a-service, uberization of banking, fintech, neobank.

Надійшла до редакції 22.11.2018