



УДК 336.71

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІННОВАЦІЙ БАНКІВСЬКОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Демченко Андрій Михайлович,
аспірант
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: ottych76 @gmail.com

Анотація. На сучасному етапі на фінансовому ринку в галузі банківського маркетингу і продажів як України, так і зарубіжних країн відбувається справжня революція, пов'язана з розробкою й реалізацією перспективних інновацій. За деякими оцінками, роздрібні банки здатні здійснювати інноваційну стратегію у сфері обслуговування клієнтів, можуть підвищити рентабельність своїх операцій у розрахунку на одного клієнта на 50—100 %. Отже, пропонуємо розглянути розвиток інноваційних стратегій реалізаційної політики на фінансовому ринку, а також можливості впровадження зарубіжного досвіду в реалізаційну політику банків України.

Ключові слова: ритейл, інновації, маркетингова політика, фінансовий ринок, зарубіжні країни, інноваційні стратегії, рентабельність банківських операцій.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 9.

IMPROVING THE FUNCTIONING OF INNOVATIONS OF BANKING RETAIL IN UKRAINE EXAMPLE OF EXTERNAL EXPERIENCE

Demchenko Andrii,
Ph. D. student
of SHEI «Banking University»
e-mail: ottych76 @gmail.com

Abstract. At the current stage in the financial market, in the field of banking marketing and sales of both Ukraine and foreign countries, there is a real revolution associated with the development and implementation of promising innovations. It is estimated that retail banks that are capable of implementing an innovative customer service strategy can increase their operations per client by 50—100 %. Consequently, we propose to consider the development of innovative strategies of implementation policy in the financial market, as well as the possibility of introducing foreign experience in the implementation policy of Ukrainian banks.

Keywords: retail, innovations, marketing policy, financial market, foreign countries, innovative strategies, profitability of banking operations.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 9.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ БАНКОВСКОГО РИТЕЙЛА В УКРАИНЕ НА ПРИМЕРЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

Демченко Андрей Михайлович,
аспірант
ГВУЗ «Університет банківського дела»
e-mail: ottych76 @gmail.com

Аннотация. На современном этапе на финансовом рынке в области банковского маркетинга и продаж как Украины, так и зарубежных стран происходит настоящая революция, которая связана с разработкой и реализацией перспективных инноваций. За некоторыми оценками, небольшие банки, способные осуществлять свою инновационную стратегию в сфере обслуживания клиентов, могут повысить рентабельность своих операций на 50—100 %. Таким образом, предлагаем рассмотреть развитие инновационных стратегий реалізаційної політики на финансовом рынке, а также возможности внедрения зарубежного опыта в реалізаційну політику банков Украины.

Ключевые слова: ритейл, инновации, маркетинговая политика, финансовый рынок, зарубежные страны, инновационные стратегии, рентабельность банковских операций.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 9.



Вступ. На сучасному етапі розвитку як світової банківської системи, так і банківської системи України першочерговим завданням персоналу банку стає ефективне та оперативне просування банківського продукту і банківських послуг серед фізичних та юридичних осіб. Ефективна маркетингова політика та заходи банківського ритейлу забезпечують прибутковість і ліквідність банківських установ. На діяльність міжнародних і вітчизняних банків, стратегію формування їхньої маркетингової політики, заходів ритейлу, взаємовідносин із клієнтами впливає не тільки економічна ситуація, а й розвиток інформаційних технологій, що суттєво впливає на формування механізмів банківського ритейлу. Найбільші світові банки змінюють формат роботи з клієнтами з урахуванням технологічних нововведень.

Аналіз досліджень і постановка завдання. У сучасних умовах розвитку банківської індустрії її основними активаторами є інноваційні механізми ритейлу. Важливими параметрами, які суттєво впливають на підвищення ефективності діяльності як іноземних, так і вітчизняних банків, є надання якісних роздрібних банківських продуктів. Від ситуації в банківському ритейлі залежить задоволення першочергових потреб десятків мільйонів українців, тому поліпшення якості банківських продуктів, розширення каналів їх продажу, доступності і простоти у використанні є тими питаннями, які сьогодні актуалізуються науковцями та фахівцями-практиками фінансово-кредитних секторів економіки різних країн світу.

Окремі інструменти механізму банківського ритейлу є предметом наукових інтересів вітчизняних і закордонних учених. Загальні закономірності розвитку ритейлу досліджувались американськими та західноєвропейськими вченими — Д. Аріелі, Д. Канеманом, В. Смітом, А. Тверські, які в основу своїх наукових праць поклали поведінкові теорії вибору та прийняття рішень споживачів. Відомі американські дослідники у сфері маркетингу та реклами Г. Армстронг і Ф. Котлер зробили значний внесок у розвиток теорії та методології формування попиту і споживання в умовах підвищення інформаційного впливу на споживачів та зростання купівельної спроможності.

У країнах постсоціалістичного простору технології та напрями розвитку ритейлу досліджували вчені В. Ф. Єгоров, А. А. Єсютина, Є. В. Карпова, А. А. Монін, М. В. Петрович, О. Рудакова, О. В. Чкалова, однак сферою їхніх наукових інтересів, здебільшого, є механізми роздрібної торгівлі. Серед українських науковців питанням розвитку банківського бізнесу, розробки банківських продуктів, їх просування та реалізації, розширення клієнтської бази, використання сучасних інноваційних технологій у банківській сфері присвячені праці А. Головіної, С. Єгоричевої, О. Зверева, В. Котковського, Н. Пантелеєвої, О. Чуб. У наукових публікаціях перелічені вчені розглядають сучасні й перспективні організаційні механізми ритейлу на засадах дистанційного самообслуговування із застосуванням сучасного програмного забезпечення переведення банківського бізнесу в електронний режим максимізації безготівкових розрахунків тощо.

Попри велику кількість публікацій із окресленої проблематики, сьогодні недостатньо вивченими є інноваційні механізми та технології ритейлу в банківській сфері.

Результати дослідження. У світовій практиці зазвичай виділяють такі види банківських інновацій:

- банківський продукт на нових сегментах ринку;
- інновації як освоєння напрямів діяльності в нових сферах фінансового ринку;
- нові методи управління готівкою та використання нових інформаційних технологій;
- модифіковані послуги фінансового посередництва, спрямовані на зниження операційних витрат і більш ефективне управління активами та зобов'язаннями;
- нові продукти у традиційних сегментах позичкових капіталів.

Поширення набули технології Інтернет-банкінгу, розвивається мобільний банкінг. Упровадження форм обслуговування клієнтів із використанням сучасних технологій є вигідним не лише клієнтам (швидкість, отримання послуги в будь-якій точці світу, можливість постійно контролювати свої рахунки і т. ін.), а й самої кредитної організації (зниження операційних витрат, витрат на утримання і навчання персоналу, оренду приміщень, збільшення числа залучених клієнтів та ін.). У даний час більшість банків використовують стратегію *click and blick*, що має на увазі поєднання онлайн-банкінгу і надання банківських послуг через традиційні канали збуту — у банківських відділеннях [1].

Поряд із тим, незважаючи на швидкий розвиток Інтернет-банкінгу, традиційні канали збуту банківських продуктів і послуг у світовій практиці не відходять у минуле з багатьох причин. По-перше, ступінь поширеності онлайн-банкінгу пов'язана із забезпеченістю населення технічними можливостями використання таких послуг; по-друге, клієнтам необхідно пройти початковий етап «звикання» до здійснення операцій самостійно через Інтернет без допомоги банківського співробітника; по-третє, у свідомості людей існують побоювання щодо ступеня безпеки трансакцій у разі використання Інтернет-банкінгу. І якщо всі ці складності поступово долаються, у тому числі шляхом використання бонусних програм, роз'яснення клієнтам можливостей Інтернет-банкінгу та його захищеності, то специфіка банківських послуг така, що не всі послуги можуть бути надані віртуально, та й самі клієнти в разі проведення складних фінансових, інвестиційних операцій потребують особистої консультації з банківським фахівцем [2].

Крім того, у даний час у світовій практиці активно обговорюється питання застосування не тільки Інтернет-банкінгу, як альтернативного каналу збуту традиційних банківських товарів і послуг, а й використання можливостей Інтернету в цілях реалізації маркетингових стратегій банків, тобто банківського Інтернет-маркетингу. Безумовно, іноземні банки мають свої сайти в мережі «Інтернет». Зміст, оформлення, зручність роботи сайту істотно впливає на сприйняття банку, формування його іміджу й запам'ятовуваність бренду [3].



Інноваційні підходи у банківській діяльності іноземних банків здебільшого ґрунтуються на сучасних інформаційних та мобільних технологіях, нових інструментах у соціальних мережах. Так, за останні п'ятнадцять років Інтернет-банкінг є найсуттєвішою інновацією, проте впродовж такого тривалого терміну очевидним є його повільне практичне впровадження. Для п'яти найбільших економік Європи 2010 року середня норма використання Інтернет-банкінгу становила 28 %, зокрема для Великобританії — 40 %, Іспанії — 20 %, Норвегії — 75 %. На цьому етапі найактивніше банківські Інтернет-послуги розвинені у Скандинавських країнах — Фінляндії, Норвегії, Швеції, ними охоплено 95 % банків і ними користуються 70 % клієнтів.

Зусилля іноземних фінансових установ спрямовуються на використання Інтернету не лише як інформаційно-комунікаційного каналу, але й як комерційного, для цього банки поліпшують інтерфейс взаємодії та безпеку в разі використання повного спектра можливостей Web 2.0. На фоні повільного розвитку економік країн світу в посткризовий період проблеми інфляції на ринках, що швидко розвиваються, суверенних боргових криз банки все ж мають достатньо інноваційних розробок онлайн продуктів і послуг. Щорічний конкурс Глобал Файненс'2011 (Global Finance'2011) відзначив такі провідні банки, як Активо Банк (Activo Bank), Банко Сантандер (Banco Santander), Бі.Ар.І. Бенк (BRE Bank), Сітібенк (Citibank), Ейч.Ес.Бі.Сі. (HSBC), Королівський банк Канади (Royal Bank of Canada, RBC), Самба Файненшл Груп (Samba Financial Group), Скотіабенк (Scotiabank), Стендед Чартед (Standard Chartered), Сведбанк (Swedbank), Веллс Фарго (Wells Fargo), які в останні роки визначали ключові тенденції в корпоративному та споживчому сегментах онлайн-послуг і операцій. Аналітики впевнено стверджують, що Інтернет-банкінг уже не є альтернативним каналом, він є основним, що потребує особливої уваги.

Серед важливих інновацій 2013 року показовими є такі розробки: Сітібенк запустив перший банківський програмний додаток для айпада (iPad) на американському ринку. Увагу привернула розробка мобільного банкінгу Скотіабенк на багатомовній платформі. Сервіс ІнфоЕлертс (InfoAlerts) від банку Селент (Celent) дає змогу відправляти повідомлення на мобільні пристрої клієнтів з інформацією щодо низького залишку коштів на рахунку, депозитів, стану рахунку овердрафт, загрози чи факту шахрайства тощо. Банк Веллс Фарго переміг у корпоративному та споживчому сегментах із найкращими розробками для соціальних мереж, Інтернет-депозитів, кредитних та інвестиційних продуктів, оплати рахунків, надання споживчих банківських послуг. Також передовими є онлайн-інструменти для клієнтів цього банку — ощадний рахунок, управління грошовими коштами та банкомат Веллс Ей.Ті.Ем. Кеш Трекер (Wells' ATM Cash Tracker), що відтворює вже знайомий клієнтові інтерфейс Інтернет-середовища на екрані банкомату [4].

Чимало іноземних банків запускають мобільний банкінг на різноманітних платформах, зокрема з функціональними додатками для отримання доступу до ба-

лансу рахунку, перегляду міні-витягів зі своїх мобільних телефонів, а також отримання смс-повідомлень щодо стану рахунку (Ар.Бі.Ес.-банк у Великобританії, Стендад Чартед у Сінгапурі); 2012 року Ар.Бі.Ес.-банк додав таку послугу, як платежі, грошові перекази між рахунками для власників поточних і ощадних рахунків, дебетових карток. Станом на травень 2016 року мобільний банкінг пропонували 82 % європейських банків. Ця технологія швидко поширюється завдяки розвитку мобільного Інтернету і широкого використання мобільних пристроїв айфон (iPhone) як платіжних терміналів. Завдяки інтересу до Інтернету й мобільних технологій також активізувалося запровадження інновацій у відділеннях банків, зокрема в онлайн-комунікаціях (наприклад, веб-чат у банку Нікредіт (Nykredit, Данія), проведення відеоконференцій, установлення цифрових дисплеїв і сенсорних екранів — Сітібенк і Національний банк Греції, відеокасирів у кіосках самообслуговування — Коустел Федерал Кредіт Юніон (Coastal Federal Credit Union) у США, біометрії в банкоматах — Істбанк у Туреччині тощо.

У порівнянні з продуктами та каналами обсяг і глибина інновацій взаємовідносин із клієнтами значно поступаються, їхній рівень як вельми високий оцінюють лише 53 % європейських банків. Щодо клієнта, то інновації орієнтовані на послуги з управління коштами (аналіз витрат, інструменти бюджетування) і соціальні Інтернет-мережі (соціальний банкінг).

Водночас банки проявляють активність і в соціальних мережах, таких як Facebook, Twitter та ін., розміщують свої ролики на Youtube. Питання використання громадських ЗМІ (social media, SM), якими є соціальні мережі, стають одними з найактуальніших у маркетинговій політиці компаній і фінансових інститутів.

Компанія Aite Group спільно з Європейською асоціацією фінансового маркетингу (European Financial Marketing Association — EFMA) у період із серпня до жовтня 2015 року провела опитування 166 представників топ-менеджменту американських і європейських фінансових інститутів. Головна мета дослідження полягала у визначенні стратегій і тактик, використовуваних банками та іншими кредитними установами щодо соціальних мереж або планованих до впровадження в перспективі.

На думку експертів Aite Group і EFMA, фінансові інститути поки що перебувають на найранніших етапах формування своєї компетенції в секторі SM. Майже 60 % респондентів повідомили, що їхні банки в роботі із соціальними мережами можуть вважатися «новачками» або «початківцями». Особливої різниці між американськими і європейськими фінансовими інститутами в цьому плані не спостерігається. За даними опитування, основними цілями, до яких прагнуть фінансові інститути у процесі взаємодії з SM, є залучення нових клієнтів, зміцнення лояльності клієнтів і їхньої довіри до бренду, а також розвиток і поглиблення відносин зі споживачами. Надалі, можливо, інвестиції банків у роботу з SM істотно зростуть, причому ці кошти будуть спрямовані головню на збереження клієнтів, генерування додаткових доходів і зниження витрат на маркетингові заходи.



Соціальні мережі можуть використовуватися в цілях роз'яснення клієнтам питань застосування банківських продуктів і технологій. Так, фахівці Wells Fargo за мобільного банкінгу провели в Twitter кілька обговорень із питань використання мобільних пристроїв. Фахівці відповідали на питання споживачів, пов'язані зі специфікою мобільного банкінгу (наприклад, як використовувати мобільний пристрій для контролю за балансом за поточним рахунком під час покупок). Також був організований web-семинар із питань безпеки. Керівництво банку вважає, що завдяки таким акціям можна краще дізнатися думку клієнтів про якість сервісу, а також використовувати їхні скарги та пропозиції для усунення недоліків.

Інформація, що отримується в соціальних мережах, може бути корисна для врахування під час розроблення нових продуктів. Особливо це стосується продуктів для молоді. Так, інформація у соціальних мережах допомогла Marier Bank в створенні фінансових продуктів для клієнтів 18—25 років. Значну роль водночас відіграли молоді співробітники банку, які спілкувалися в соціальних мережах і ставили співрозмовникам питання від свого імені, завдяки чому були зібрані цінні відомості, які потім були враховані під час створення фінансового продукту для молоді First Access Checking.

Використання ресурсів соціальних мереж може бути дуже корисним для підвищення лояльності до бренду банку. Так, наприклад, колишній директор з маркетингу Facebook Ренді Цукерберг вважає найбільш вдалим «гуманістичні» ініціативи банків — проведення благодійних акцій. Особливо показовим у цьому плані є проєкт Chase Community Giving. Банк JP Morgan Chase використовував можливості соціальної мережі для доведення до широкого загалу інформації про свою благодійну діяльність, на що позитивно відгукнулося майже 3 млн користувачів мережі. Водночас користувачі могли долучитися до акцій, даючи банкірам поради про можливі напрями вкладення коштів [2].

На нашу думку, активний розвиток застосування соціальних мереж як механізму горизонтальних інформаційних обмінів у світовій банківській практиці протягом останнього часу набуває все більших масштабів. Отже, можемо кваліфікувати його як новий етап у формуванні системи заходів банківського ритейлу.

На користь цієї позиції свідчить таке: комунікації в соціальних мережах набувають усе більшого значення й розповсюдження, забезпечуючи розвиток системи соціальних комунікацій та масштабів їхнього впливу на формування суспільної свідомості клієнтів. На форми спілкування у створеній соціальній мережі впливають не потреби, пов'язані з необхідністю задоволення запитів функціонування й розвитку суспільства, членом якого є такий клієнт, а його власні мотиви, бажання, захоплення, що лише опосередковано співвідносяться із суспільними інтересами, стимулює, захоплює й залучає клієнта до розвитку подальших взаємовідносин.

Зацікавленість банків у використанні соціальних Інтернет-мереж пов'язана з такими цілями:

- просування свого бренду (популяризація та підвищення його впізнаваності, підвищення відвідуваності сайта компанії та підтримка подій, побудова іміджу максимальної прозорості й довіри);

- скорочення витрат (моніторинг потенційних клієнтів перед видаванням кредиту, таргетування цільових груп потенційних споживачів і окремих клієнтів для підвищення ефективності маркетингу);

- стимулювання інновацій (оперативний обмін інформацією між співробітниками банку в режимі онлайн, інструктажі, навчання, передача досвіду, вирішення аналогічних завдань і подібних проблем, створення робочих груп супроводу проєктів, використання даних зворотного зв'язку в режимі реального часу, аналіз відгуків про товари та послуги, тенденцій, вивчення думок і конкурентних переваг);

- збільшення доходів (пошук боржників і неплатників, пошук необхідного персоналу й експертів, використання «живих» маркетингових медіаканалів, виявлення задоволених клієнтів, що підтримують компанію).

Отже, мережевий банкінг є відповіддю на очікування широкіх кіл суспільства щодо отримання банківських послуг у соціальних мережах. Електронні канали відкрили нові можливості для поліпшення управління взаємодією з клієнтами, проте це спричинило багато нових викликів. Однією з критичних проблем є якісне визначення цільового профілю клієнта, який використовує багато різних каналів взаємодії з банком у реальному часі. Для вирішення цього завдання чимало банків упроваджують CRM-системи, в основі яких закладена концепція, спрямована на побудову сталого бізнесу й розвиток бізнес-стратегії за клієнтоорієнтованим підходом. Вона передбачає повний наскрізний контроль усіх аспектів ділових відносин із клієнтом. Так, Ес.Ен.Ес. Бенк (SNS Bank) накопичує всю інформацію про клієнта через мережевий вузол для розробки персонального продукту й сервісної пропозиції, посилаючись на аналітичні результати за профілем клієнта. Продукт Стейтмент Ріводз (State ment Rewards) компанії Труексіс (Truaxis) дає змогу банкам формувати персональні пропозиції для клієнта щодо винагород у режимі онлайн у межах банку та банківської картки. Радикальною інновацією вважають віртуальну валюту фірми Сометрікс (Sometrics) — сервіс Гейм-Коїнс (GameCoins), який дає змогу гравцям онлайн-гри обмінюватися різними ігровими валютами, включно з Фейсбук Кредітс (Facebook Credits). Іншою віртуальною валютою є біткоїн (BitCoin) — електронна пірингова криптовалюта, тобто версія електронних грошей, що дає змогу проводити онлайн-оплату без проходження через фінансову установу.

Іноземні банки визнають, що навіть під час кризи інновації не втрачають своєї важливості, адже саме в цей період банки отримали можливість по-новому оцінити технології банківського ритейлу, обрати правильні орієнтири щодо бізнес-моделі, управління ризиками, продуктової лінійки, нових каналів продажів і поглиблення взаємовідносин із клієнтами. Аналіз засвідчив, що нині рівень їхніх інновацій нижчий,



ніж рівень інноваційності продуктів, каналів і процесів. У посткризовий період банки продовжують збільшувати інвестиції в інновації та оцінюють їх як стратегічний пріоритет, але він поступається пріоритетам управління ризиками і вартістю. Банки змінюють бізнес-моделі та можуть отримати більше користі за наявності інноваційної стратегії, яка визначатиме основні цілі, підходи та критерії успіху в рамках нової бізнес-стратегії.

Водночас вони повинні враховувати обмеження та потенційні можливості інформаційно-комунікаційних технологій, знайти оптимальний баланс між стратегічними і поточними інноваціями, розподіляючи та розвиваючи інноваційний потенціал для забезпечення безперервності інноваційних процесів.

Як свідчать дані статистики, інтенсивність зростання активності населення України в користуванні послугами Інтернет-банкінгу загалом можна визначити швидкістю розповсюдження користування Інтернетом. За досліджуваний період рівень використання мережі «Інтернет» зріс у 2,52 раза (з 19 % у I півріччі 2008 року до 52 % — у 2013 р.), що супроводжувалося зростанням рівня користування Інтернет-банкінгом у 2,75 раза (з 0,8 % у 2008 р. до 2 % у 2013 р.). Проте загальний рівень користування послугами Інтернет-банкінгу в Україні все ще залишається одним із найнижчих серед країн Центральної та Східної Європи: за оцінками GfK Ukraine, лише 2 % від населення, старшого за 16 років. Популярність онлайн-розрахунків в Україні щороку зростає. За статистикою Нацбанку: 2014-го кількість платежів через Інтернет зросла зі 120,5 млн до 256,4 млн, а в грошовому вираженні обсяг трансакцій збільшився більше ніж удвічі — до 112,7 млрд грн. Згідно з даними дослідницької компанії GfK, в Україні 2016-го хоча б одну онлайн-операцію на квартал здійснюють лише 10 % із 70 млн клієнтів, підключених до Інтернет-банкінгу. У Польщі цей показник дорівнює 61 %.

Щодо застосування інноваційних механізмів, то серед банків на світовому фінансовому ринку вже визначилися лідери-новатори та їхні послідовники, проте жоден із них не є настільки значущим, аби суттєво впливати на ринок. Спостерігається входження інноваційних стартапів переважно на ринках Центральної та Східної Європи, Росії та країн СНД.

Зокрема, показовими є турецький Ікономі Банк (Economy Bank), польський Аліор Банк (Alior Bank) і «Російський стандарт» (Русский стандарт). За результатами самооцінки щодо рівня інновацій у продуктах, каналах їх розповсюдження, а також взаємовідносин із клієнтами, цей рівень як високий оцінюють 54 % банків Центральної та Східної Європи, а також Туреччини; 48 % — у Західній Європі, 28 % — у Росії та країнах СНД.

Інноваційність банків Центральної та Східної Європи пояснюється типовими причинами, серед яких:

1. Зацікавленість порівняно молодого населення у використанні нових технологій (Туреччина — 44 % населення, Франція і Польща — 31 %, Україна — 28 %).

2. Залучення клієнтів на ринках, де спостерігається збільшення кількості й частки проникнення у фінансовий ринок банківських продуктів.

3. Прагнення до розширення присутності банківських продуктів на ринку завдяки його масштабу за їхньої мінімально можливої вартості, на що впливає поширення Інтернету (Франція — 51 %, Іспанія — 59 %, Польща — 44 %, Туреччина — 33 %, Україна — 23 %, Росія — 21 %) і мобільного зв'язку (Франція — 93 %, Іспанія — 112 %, Польща — 109 %, Туреччина — 89 %, Україна — 121 %, Росія — 133 %) [5].

Основними бар'єрами на шляху розробки та втілення інновацій є такі:

– упровадження інформаційних систем відбувається одночасно в умовах прагнення отримати прибутку й необхідності скорочення витрат;

– у фінансовому секторі дефіцит інвестицій;

– інноваційних ідей бракує в секторах, де високий вплив має регулювання. При цьому дефіцит інвестицій не є критичним або визначальним фактором.

Незважаючи навіть на фінансову кризу, істотного скорочення обсягів інвестицій в інновації не відбулося. Адже удосконалення роботи банків і підвищення ефективності забезпечують саме інноваційні ідеї. Банки інвестують у людський капітал, розширюють співпрацю із зовнішніми партнерами, зокрема — з компаніями, які спеціалізуються в інших сферах діяльності. У такий спосіб банки поєднують синергію можливостей і технологій та залучають своїх клієнтів до розробки нових продуктів.

Для розробки і втілення інновацій механізмів найважливішими факторами (з урахуванням регіональної належності європейських банків у порядку значущості) є такі:

– для Західної Європи — персоналізація, ціна, пакетування, технологія;

– для Центральної та Східної Європи — персоналізація, пакетування, ціна, технологія;

– для Росії та країн СНД — технологія, пакетування, персоналізація та ціна [10].

Тенденції розвитку ринку депозитних продуктів можемо простежити на таких інноваціях. Банк Каха Мадрид (Caja Madrid, Іспанія) упровадив депозит Баррілете Косміко (Barrilete Cósmico або Cosmic Kite), назва якого збігається із назвою банківської футбольної команди. У формі футбольної гри через веб-сайт, онлайн-відео та через радіо клієнтам розповідають про новий продукт, у такий спосіб залучаючи футбольних фанів і прищеплюючи політику лояльності. Ця кампанія забезпечила залучення депозитів на 114 % від запланованого рівня [6].

Фінансові інститути Франції, зокрема банк Льо Креді Ліоне (Le Credit Lyonnais, LCL), упровадили на ринку перший гнучкий тариф, за яким клієнти мають змогу інтерактивно сформувати власні банківські продукти відповідно до своїх реальних потреб, водночас вони також мають змогу отримати консультацію онлайн або у відділенні банку та знижки до 20 % на комплекс продуктів і послуг. Такий підхід сприяє персоналізації, інтерактивності та цінній прозорості банківських послуг [5].

Продуктом, що орієнтований на персоналізацію, є гнучкий іпотечний кредит від італійського банку Унікредит (Unicredit), який дає можливість клієнтові



змінити, наприклад, процентну ставку або збільшити іпотечний термін, використати гнучкий графік або дострокове погашення боргу. Великі іспанські банки [Банкінтер (Bankinter), Банко Популар (Banco Popular), Кайха Галісія (Caixa Galicia), Банкаха (Bancaja), Кахамар і Банесто (Cajamar & Banesto)] запропонували амбіційний продукт грошового переказу Хал Кеш (HalCash), що дає змогу користувачу надіслати кошти на мобільний телефон і зняти їх через банкомат (Automated teller machine, ATM) без наявності картки або навіть не будучи клієнтом банку.

Цей продукт створили в результаті пошуку альтернативи банківській картці. Він став утіленням ефективною реалізації від інвестицій у технології та взірцем поєднання різних каналів зв'язку. Нині грошові перекази за цією технологією активно використовуються в банках Іспанії та поширюються в інших країнах Європи [7].

Серед інших банківських продуктів у міжнародній практиці найвагомими зараз є банківські пластикові картки. Оскільки практично всі банки пропонують своїм клієнтам послуги з карток міжнародних і національних платіжних систем, то їх уже важко розглядати як інноваційні проекти. Але банківська картка стала значною радикальною інновацією, що є визначальною для формування світового ринку банківського бізнесу, який із розвитком клієнтоорієнтованої стратегії й інфокомунікаційних технологій перебуває в новій інноваційній хвилі. Необхідність упровадження сучасних підходів із метою підвищення прибутковості карткових операцій та зміцнення лояльності клієнтів засвідчила й фінансова криза. Уповільнення економічного розвитку в країнах світу так чи інакше позначилося на картковому бізнесі, але, як свідчать аналітики, криза вплинула на картковий бізнес не так глибоко, щоб кардинально змінилися його цілі та завдання. Джордж Грір, голова департаменту кредитних карток МастерКард Європа (MasterCard Europe), наголошував, що за результатами 2014 року спостерігалось кілька позитивних тенденцій: процес поширення на ринках платіжних карток МастерКард серед споживачів банківських послуг триває (збільшення використання випереджає зростання ВВП у Європі), також зростає кількість трансакцій із використанням карток у Європі (для МастерКард у середньому +7,9 %) на тлі загального економічного спаду [4].

Основними інструментами для підвищення продуктивності роздрібного банкінгу, на думку світових експертів, є [5]:

- реорганізація внутрішніх корпоративних структур і запровадження нових стратегій ціноутворення, тобто зміна пріоритетів для підвищення прибутку, а саме під час встановлення відсоткових ставок і запровадження зборів із власної структури витрат;
- спостереження за реакцією конкурентів на впровадження клієнтоорієнтованих продуктів, зміни цінової еластичності й відповідне реагування;
- поглиблення відносин із постійними клієнтами, насамперед шляхом консолідації споживчих кредитів (кредитні картки, автокредити тощо), збільшення лімітів кредитних ліній з одночасним зменшенням

кінцевої вартості кредиту, розширення програм лояльності для іпотечних кредитів, накопичення пенсійних заощаджень;

- скорочення витрат — продуктивність праці в галузі зменшується на 5 % щороку, найвитратнішою складовою роздрібного банкінгу є філії (наприклад, під впливом економічної ситуації й нормативних змін 27 % філій у США є неприбутковими), тому завдання реструктуризації є важливими нині й у майбутньому.

Значущою складовою цього процесу має бути усвідомлення реальних переваг відповідно до типу обслуговування за різними каналами банківської роздрібною мережі та онлайн мереж. Останнім часом іноземні банки надають особливу увагу дебетовим карткам, які раніше розглядалися як допоміжний інструмент формування кредитної історії фізичних осіб. Дослідження компанії Новантас Ел. Ел.Сі. свідчать, що дебетові картки для багатьох зарубіжних банків є другим за обсягом джерелом комісійних надходжень.

У країнах СНД, у тому числі і в Україні, розвиток карткового бізнесу розпочинався з дебетових карток (зарплатних проектів), тоді як у США — із перших кредиток банків. Обсяги дебетових карток у пострадянських країнах значно перевищували кредитні, тому ситуація під час кризи не була критичною.

Водночас простежувалися інші тенденції, пов'язані з падінням ділової активності, зокрема:

- зменшувалися обсяги грошового обігу за картковими рахунками внаслідок зменшення обсягів операцій або ліквідації підприємств;
- збільшувалися частки простроченої заборгованості за кредитними картками й картками з кредитним лімітом (наприклад, це стосувалося непогашених кредитних лімітів співробітників збанкрутілих будівельних компаній);
- зростала вартість кредитних рахунків, що обмежувало спроможність щодо відкриття населенням кредитних карток;
- зарплатні проекти поступово «переходили» в тіньовий сегмент ринку.

Для підвищення активності тримачів платіжних карток банки почали змінювати стратегію: емітували картки з прив'язкою до депозиту або відкривали поточний рахунок під депозитний процент. Тобто пропозицію щодо використання депозитної пластикової картки (фактично це водночас дебетова картка й ощадний депозит) можемо вважати реакцією банків на мораторій щодо дострокового повернення вкладів. Для того, щоби пластикові картки застосовувалися ширше, необхідна розвинута мережа їх прийому, постійне вдосконалення і впровадження передових карткових продуктів для розширення меж їх використання.

До таких упроваджень можемо віднести:

- здійснення безготівкових розрахунків через банкомати (оплата послуг стільникового зв'язку, комунальних послуг тощо);
- безакцептне списання грошей із картрахунків за послуги, що потребують щомісячної оплати;
- переказ грошей із рахунку на рахунок;
- можливість контролювати витрати за картою;



- віддалене використання засобів управління рахунками тощо.

Незважаючи на позитивну динаміку безготівкових платежів, кількість POS-терміналів у торговельній мережі, яких і так не вистачає, під час кризи ще зменшувалася. Водночас центральні банки країн СНД, у тому числі Національний банк України, прагнуть розвивати національну платіжну інфраструктуру, особливо у сфері торгівлі та послуг [1].

У високорозвинених країнах світу відсоток використання електронних грошей є значно вищим. У більшості розвинених європейських країн за придбані товари та послуги споживачі розраховуються пластиковими картками. Проте в Німеччині розрахунки здійснюються в основному з використанням банківського рахунку (60 %). У Великобританії 75 % онлайн покупок оплачуються з використанням дебетових і кредитних пластикових карт, близько 20 % — з використанням платіжної системи PayPal, решта — подарунковими сертифікатами, банківськими переведеннями тощо. У США, окрім банківських карт, досить популярними є платіжні системи PayPal та Google Checkout, які використовують 17 % онлайн покупців. Розрахунки з використанням банківських карток, терміналів та електронних грошей поступово витісняють готівкові розрахунки у сфері онлайн економіки, а от популярні раніше SMS-платежі з кожним роком втрачають свою актуальність.

Наступним вагомим інноваційним інструментом комплексу в складі механізму банківського ритейлу у світовій практиці розглядається інтер'єрне вирішення приміщень відділень банків. Інноваційні підходи та концепції щодо освітлення та оздоблювальних матеріалів акцентують увагу на різні зони обслуговування й забезпечують позитивний вплив інтер'єрів відділень на клієнтів [4]. Нагороду за інновації в каналах просування банківських продуктів 2013 року, за версією журналу «Банківські нагороди» (The Banker Awards), отримали Вінко Ніксдорф (Wincor Nixdorf) і Барклейз (Barclays) за успішне впровадження нових сенсорних кіосків у своїх відділеннях по всій Великобританії. Ці кіоски розширили функціональність Інтернет-банкінгу, клієнти можуть використати їх для управління своїми рахунками, а також із метою переказу коштів [2].

Заслужують на увагу інновації у сфері комунікаційних каналів із клієнтами, зокрема іспанський Банкінтер (Bankinter) одним із перших відкрив контакт-центри (call centre), після яких відділення банку почали активно використовувати відеокол-сервіси (Video Call Service) спільно з іншими каналами комунікації з клієнтами.

Отже, наші рекомендації щодо застосування представленої зарубіжної досвіду, у першу чергу, полягають в аспектах, на перший погляд, не пов'язаних із заходами та механізмами ритейлу. Зважаючи на наші дослідження і спостереження, вважаємо, що для ефективного продажу формат багатьох банківських відділень має зазнати деяких змін. І, перш за все, щодо площі. Вона не повинна збільшуватися, попри зростання кількості проданих банківських продуктів і обсяг операцій. Неоптимальне використання поточних площ

трапляється в багатьох банках. Аналіз східноєвропейського досвіду робить очевидним наявність істотних резервів з оптимізації. Найбільшого ефекту можна домогтися за рахунок переміщення фахівців, які не беруть участі в обслуговуванні клієнтів, у більш віддалені місця та їхнє ущільнення через скорочення площі відділення і кількості касових вузлів або заміни звичних виділених касових вузлів системою «електронний касир» (Teller Cash Dispenser), якою оснащуються робочі місця операціоністів.

Проаналізовані нами банки Східної Європи (Польщі, Чехії), здебільшого, мають відділення площею 150, 200 або 300 кв. м, обслуговуючи при цьому і юридичних, і фізичних осіб. Вважаємо, що час великих філій минув, і на зміну їм з'являються мережі «полегшених» точок продажів, які мають низку переваг. Виділимо найбільш значущі, на нашу думку, переваги.

По-перше, полегшені точки дають можливість підвищити ефективність продажів за рахунок швидкої окупності. Наприклад, вийти на самоокупність великій філії банку площею 500 кв. м і більше в центрі Москви або Санкт-Петербурга в розумний термін українською важко. А це, своєю чергою, позначиться на можливостях банку щодо прямого стимулювання продажів, мотивації персоналу, реклами та просування.

По-друге, щодо капіталізації банку кількість офісів є більшою цінністю, ніж їхня площа, через ширшу потенційну клієнтську базу.

Крім ефективного використання простору у відділеннях, необхідно приділити увагу внутрішньому плануванню точок продажів. Усе — від розташування функціональних зон обслуговування клієнтів до інформаційних і рекламних матеріалів — має стимулювати продажі: бути зручним і зрозумілим для клієнтів та працівників, інформативним і привабливим для нових клієнтів.

Щодо методів стимулювання продажів, то наголошено, що майже всі вони застосовні як до філій у класичному розумінні, так і до полегшених форматів.

Основними завданнями блоку менеджменту в банку є:

- збільшення клієнтської бази;
- розширення спектра послуг;
- розвиток вторинних/перехресних продажів наявним клієнтам.

Пропонуємо деякі рекомендації з досягнення поставлених завдань, які ми логічно згрупували за такими основними напрямками:

- організація продажів і технології обслуговування клієнтів;
- методи стимулювання продажу та просування проекту на ринок;
- рекламні заходи.

Ми вважаємо, що багатьом банкам було б корисним збільшення кількості клієнтського персоналу в точках продажів.

Ґрунтуючись на результатах проведених досліджень, рекомендований штатний розклад точки продажів на 50—70 % має складатися з фахівців, залучених до роботи з продажу продуктів клієнтам. Таким чином, на 20 працівників типової точки рекоменду-



ється мати 10–14 фахівців (з урахуванням керівника і його заступників) з клієнтської роботи.

Інший важливий момент — це підвищення зацікавленості персоналу точки продажів у результатах діяльності. Клієнтський персонал повинен мати чіткі плани продажів щодо всієї продуктової лінійки та ефективну систему заохочення — бонуси мають становити істотну частину заробітної плати. Для працівників, залучених до продажів послуг клієнтам, бонусна складова повинна досягати 50 %, а в окремих випадках і 100 % від базової заробітної плати, для решти персоналу — до 20–30 %.

Щодо оптимізації технологічних аспектів, то системи кол-центрів, що використовують банки, за правильної організації процесу збору та обробки інформації, яка надходить, можуть стати ефективним інструментом маркетингових досліджень і засобом просування нових продуктів, сприяти збору та аналізу думок клієнтів, рейтингів продуктів і послуг, інформації та статистики потреб потенційних клієнтів, їхніх історій відносин із банком.

Автоматизована система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) здатна підвищити продажі, насамперед за рахунок підвищення рівня лояльності поточних клієнтів та зростання перехресних/вторинних продажів.

Якість пропонованих послуг має бути об'єктом постійного моніторингу з боку банку. У розширеному тлумаченні якість розуміється як здатність продукту або послуги задовольнити потреби та очікування кожного конкретного споживача, бути гарантією не лише його сьогоднішніх переваг, а й майбутнього свідомого вибору.

Одним із завдань служби управління якістю може стати проведення регулярних опитувань клієнтів і працівників із метою виявлення їхньої задоволеності рівнем обслуговування і продуктовою лінійкою, а також організація заходів «таємний покупець».

Перше допоможе оцінити лояльність клієнтів і реальну якість послуг. Ця робота може стати завданням централізованої служби управління якістю. Заходи другого типу дають можливість оцінити лояльність персоналу, виявити проблеми та збої в системі управління банком і допомагають більш ефективно управляти людськими ресурсами.

На прикладі західноєвропейських банків спостерігаємо активне використання технології виїзного об-

слуговування. Клієнтові достатньо залишити заявку в електронній формі або зателефонувати в кол-центр банку, і фахівець відділу продажів сам приїде до клієнта.

Серед видів заявок за технологією виїзного обслуговування можуть бути оброблені заявки на відкриття рахунку, отримання кредиту та інші банківські операції.

Не лише ознайомлення і надання первинної інформації, а й основні переговори з продуктів і умов надання можуть відбуватися в клієнта в офісі. Вважаємо, що така модель буде затребувана й російськими клієнтами.

Ще одним напрямом стимулювання продажів є забезпечення наявних і потенційних клієнтів актуальною інформацією про послуги та технології банку і проведення спеціальних програм із підвищення лояльності поточних клієнтів і залучення нових [8].

Одним із каналів інформування клієнтів про продукти й послуги є презентаційні матеріали банку, основне призначення яких — ознайомлення клієнта з можливостями отримання ним тієї чи іншої банківської послуги та порядком її надання. Важливо, щоб ці матеріали були зручними і зрозумілими клієнтові. Для цього їх мають складати з позиції клієнта і структурувати, виходячи з потреб і розуміння клієнта.

Висновки. Ураховуючи зазначене, вважаємо, що, насамперед, системи кол-центрів, що використовують банки, за правильної організації процесу збору та обробки інформації, яка надходить, можуть стати ефективним інструментом маркетингових досліджень і засобом просування нових продуктів, сприяти збору та аналізу думок клієнтів, рейтингів продуктів і послуг, інформації та статистики потреб потенційних клієнтів, їхніх історій відносин із банком. Автоматизована система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) здатна підвищити продажі, насамперед за рахунок підвищення рівня лояльності поточних клієнтів та зростання перехресних / вторинних продажів.

Якість пропонованих послуг має бути об'єктом постійного моніторингу з боку банку. У розширеному тлумаченні якість розуміється як здатність продукту або послуги задовольнити потреби та очікування кожного конкретного споживача, бути гарантією не лише його сьогоднішніх переваг, а й майбутнього свідомого вибору.

Список використаної літератури

1. Сысоева А. В. Увеличение продаж банковских услуг с помощью корпоративного сайта / А. В. Сысоева // Банковский ритейл. — 2010. — № 4.
2. Мамонтов А. Банкинг в социальных сетях / А. Мамонтов // Банковская практика за рубежом. — 2011. — № 11.
3. Bank: more room for advice (with image gallery). The new branch concept for Deutsche [Electronic resource]. — Available at : <https://www.db.com>.
4. World Bank, Eurostat, International Telecommunications Union, 2008 [Electronic resource]. — Available at : http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/LCW190_en.pdf.
5. Infosys — Efma Innovation Survey Results [Electronic resource]. — Available at : http://www.efma.com/index.php/about_us/default/index/EN/4/321.
6. The «Barrilete Cysmico» deposit advertising campaign Annual International Echo Awards [Electronic resource]. — Available at : <http://www.scribd.com>.



7. French bank LCL launches «a la carte» banking [Electronic resource]. — Available at : <http://www.finobserver.com/private-banking.shtml>.
8. Мобильные P2P-платежи мало кому интересны на развитых рынках [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.procontent.ru/news/15433.html>.
9. Офіційний сайт ubanks [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ubanks.com.ua>.

References

1. Sysoieva, A. V. (2010). Uvelichenie prodazh bankovskih uslug s pomoschyu korporativnogo sayta [Increase sales of banking services through the corporate website]. *Bankivskiy riteil — Banking Retail*, 4 [in Russian].
2. Mamontov, A. (2011). Banking v sotsialnykh setyakh [Banking in social networks]. *Bankivska praktyka za kordonom — Banking practice abroad*, 11 [in Russian].
3. Bank: more room for advice (with image gallery). The new branch concept for Deutsche. (n. d.). *www.db.com*. Retrieved from <https://www.db.com>.
4. World Bank, Eurostat, International Telecommunications Union (2008). *www.itu.int*. Retrieved from http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/LCW190_en.pdf.
5. Infosys-Efma Innovation Survey Results. (n. d.). *www.efma.com*. Retrieved from http://www.efma.com/index.php/about_us/default/index/EN/4/321.
6. The «Barrilete Cysmico» deposit advertising campaign Annual International Echo Awards. (n. d.). *www.scribd.com*. Retrieved from <http://www.scribd.com>.
7. French bank LCL launches «a la carte» banking. (n. d.). *www.finobserver.com*. Retrieved from <http://www.finobserver.com/private-banking.shtml>.
8. Mobilnye P2P-platezhi malo komu interesny na razvitykh rynkakh [Mobile P2P-payments are of little interest to the developed markets]. (n. d.). *www.procontent.ru*. Retrieved from <http://www.procontent.ru/news/15433.html> [in Russian].
9. Ofitsiyniy sait ubanks [Official site ubanks]. (n. d.). *ubanks.com.ua*. Retrieved from <http://ubanks.com.ua> [in Ukrainian].