

## НОВІ ПІДХОДИ У НАДАННІ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ МОБІЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ДОСВІД ІНОЗЕМНИХ БАНКІВ

*Розглянуто основні тенденції розвитку банківського бізнесу в розвинутих країнах Європейського Союзу і світу та особливості надання роздрібних фінансових послуг в умовах значного поширення мобільних технологій. Проаналізовано досвід роздрібних іноземних банків та обґрунтовано шляхи його імплементації в банківський сектор України. Визначено перспективи подальшого розвитку роздрібно-банківського сектору. Запропоновано низку інструментів підвищення лояльності приватних клієнтів банківських установ та систематизовано підходи, що сприяють кількісному зростанню клієнтської бази банку. Наведено методичні рекомендації щодо розробки маркетингової стратегії розвитку роздрібно-банківського бізнесу. Обґрунтовано взаємозв'язок показників лояльності приватних клієнтів банків із рівнем якості послуг, кількістю банківських продуктів та іншими показниками. Сформульовано основні засади клієнтоорієнтованої моделі роздрібно-банківського бізнесу в сучасних умовах.*

Ключові слова: маркетинг, банк, поведінка клієнта, лояльність, ціннісна пропозиція, мобільні технології, асортимент послуг, небанківські послуги, роздрібний банківський бізнес.

JEL: G 210, M 310

**Постановка проблеми.** 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 роздрібно-банківського сектора.

Внутрішньогалузева конкуренція між банками 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 4–5 років банки зазнають суттєвого посилення конкуренції не тільки з боку фінансових компаній, але і від небанківських компаній – операторів

стільникового зв'язку (кредитування, грошові перекази), інтернет-компаній (грошові перекази, оплата рахунків) та ін. 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.

**Аналіз публікацій.** Розгляду питань маркетингу в банківській сфері, а також теоретичним та практичним аспектам управління лояльністю клієнтів та розвитку клієнтської бази банку у фінансово-кредитній сфері в різні часи науковцями та вченими приділялось багато уваги. Зокрема в даному напрямку найбільш вагомий внесок було зроблено такими вітчизняними науковцями, як: О. Брегеда [1], О. Колодізев [2], І. Лютий [3], А. Ніколаєнко [4], Л. Романенко [5], О. Солодка [3], В. Ткачук [6] та ін.

Зі стрімким розповсюдженням новітніх технологій та змінами у типовій поведінці клієнтів фінансових установ проблематика утримання клієнтської бази банку та підвищення рівня лояльності користувачів банківських послуг потребує детального вивчення та актуалізації згідно із сучасними тенденціями. Зважаючи на вищевказане, вважаємо за доцільне проведення подальших досліджень зазначених питань.

**Метою статті** є систематизація досвіду іноземних банків, що надають роздрібні фінансові послуги у світли 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.

**Виклад основного матеріалу.** 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 [7, с. 8] мають такі фактори: якість послуг та персональне обслуговування.

Важливим є питання лояльності клієнтів по відношенню до банку. Європейські банки після кризи 2010 р. в повній мірі відчували 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. Протягом 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 протягом 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 [8, с. 4] 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%.

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 [8, с. 4]. За даними дослідження іншої компанії McKinsey & Company, майже 50% клієнтів банків в Нідерландах зовсім не відвідують банківські відділення після оформлення пакету послуг чи одноразової ідентифікації [9, с. 32].

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 в розвитку роздрібногo 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 [8, 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 витрат і падіння показників лояльності.

2. Спрощення доступних послуг та продуктів до мінімуму. Сучасний темп життя

більшості клієнтів вимагає зваженого використання кожної миті. Головним недоліком, що 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.

Досвід банків з числа технологічних лідерів засвідчує, що за останні роки мобільні додатки почали суттєво переважати звичайний онлайн-доступ до банківських послуг. Сприяє цьому зміцненню 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 [10, с. 9].

В своєму дослідженні клієнтської політики роздрібних банківських установ Бостонська Консалтингова Група виділяє 4 ключові фактори, що характеризують високий рівень орієнтації на клієнта [10, с. 4]:

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 клієнтів 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 клієнтоорієнтованої 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. 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 [11, с. 10].

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 [8, с. 4].

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 р., австралійський банк Commonwealth 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 завдання 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 внутрішньо банківських процесів. Завдяки розробці нової програмної платформи для обробки даних та спрощення операційних процесів, середній час обслуговування клієнта скоротився до 30 хвилин при оформленні кредитів, відкриття рахунків та інших операцій. За результатами впровадження даної стратегії станом на 2011 р., рівень задоволення клієнтів зріс з 59% до майже 79%. Збільшився і показник охоплення клієнтської бази продуктами банку з 2,17 до 2,74 [10, с. 9].

У своєму прагненні втілити основні засади клієнтоорієнтованої політики нідерландський банк ABN Amro зробив акцент на сучасні інформаційні технології [10, 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: відеоконференція, 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.

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 користуються 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 [12, 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.

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 в залежності 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 [12, с. 11].

Наведені дані свідчать про широкі можливості для розширення спектру надаваних послуг як однієї з можливостей підвищення показників лояльності клієнтів. Розвиток Інтернет-технологій та зручного доступу до фінансових послуг за допомогою мобільних телефонів полегшив можливість конкурентного вибору серед інших банків.

**Висновки.** Кризові явища в банківському секторі Європи в Україні істотно вплинули на роздрібний банківський сектор. Як і в ЄС, в Україні сильно впала довіра з боку громадян до банківських установ. Проблематика лояльності клієнтів набуває особливої актуальності як для європейських, так і українських банків.

Конкуренція серед банків сьогодні виходить на новий рівень. Окрім внутрішньогалузевої, банківські установи зазнають підвищення конкурентного тиску з боку фінансових та небанківських компаній, що надають типові для банків послуги – переказ коштів, оформлення кредитів тощо. Цінова політика банків при формуванні вартості послуг та тарифів має все менше значення для переважної більшості клієнтів. Більшість типових послуг, що надаються більшістю банків, мають незначне відхилення вартості для кінцевого користувача, тому вибір обслуговуючого банку для клієнтів має менш виражене значення.

Територіальне розташування відділення банку важливе лише для певної категорії клієнтів переважно похилого віку. Однак кількість клієнтів, що надають перевагу обслуговуванню у відділеннях банків стає дедалі меншою і сприяє цьому значною мірою і демографічна ситуація. Натомість все більше банків використовують Інтернет-технології та віддалені канали продаж та обслуговування, зменшуючи навантаження на відділення та працівників.

Якість сервісу та зручність користування банківськими послугами є одними з найважливіших критеріїв вибору банківської установи. Однак ці поняття переважно відносяться до дистанційних каналів продаж – банківських мобільних додатків, онлайн-ресурсів та терміналів самообслуговування. Черги, низький рівень якості

обслуговування та тривалий час, що витрачається на здійснення типових операцій у відділеннях банків спонукає клієнтів до пошуків кращих умов обслуговування. Ті банки, котрі задовольняють цим потребам клієнтів, в меншій мірі відчувають зниження лояльності користувачів їх послуг.

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

1. 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.

2. Персональне обслуговування у форматі діалогу з клієнтом з метою встановлення довірчих відносин з ним. Роль банку в якості продавця послуг остаточно вичерпала себе. Сьогодні клієнт бажає отримати в банку більше ніж обрану послугу. 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 ціннісну пропозиції для своїх клієнтів.

3. 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 посилань клієнту та ефективність продаж.

4. 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.

Реалізація зазначених заходів сприятиме розвитку вітчизняного роздрібного банківського бізнесу, підвищенню лояльності клієнтів. Подальші розвідки зазначених питань доцільно здійснювати у напрямку обґрунтування взаємозв'язку лояльності клієнтів із кількістю банківських та інших послуг, що надаються вітчизняними банками. Розвиток онлайн-каналів, продаж і обслуговування в банках та запровадження концепції омніканального обслуговування в роздрібному банківському бізнесі є перспективними тенденціями і потребують досконального вивчення на основі досвіду розвинутих країн.

#### **Список використаних джерел**

1. Брегеда О. Місце банківських послуг в Інтернет-просторі України // Вісник НБУ. – 2001. – №6 – С. 23–25.
2. Колодізев О. М. Маркетинг у банку : навч. посіб. / О. М. Колодізев, Д. В. Трезуб, О. В. Хмеленко // Харк. держ. екон. ун-т. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 155 с.
3. Лютий І. Банківський маркетинг: підручн. [для студ. вищ. навч. закл.] / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр уч. літ-ри, 2010. – 776 с.
4. Ніколаєнко А. Особливості маркетингової діяльності банку / А. Ніколаєнко // Банківська справа. – 2001. – № 1. – С. 35–39.
5. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг: моногр. – К. : Вид. дім "Ін Юре". – 2001. – 484 с.

6. Ткачук В. О. *Маркетинг у банку : навч. посіб. / В. О. Ткачук // Тернопіль : ТАІП, 2010. – 270 с.*
7. *Impact of relationship marketing, service quality and customer orientation of service employees on customer satisfaction and behavioral intention and it's impact on customer retention [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/4511.pdf>.*
8. *Customer behavior and loyalty in retail banking. The future of banking. Bain & Company. Gerard du Toit, Maureen Burns. 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [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).*
9. *Retail banking in Asia. Asia Financial Institutions. Copyright © McKinsey & Company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [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).*
10. *Customer-centricity in retail banking. The Boston Consulting Group, Inc. 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [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).*
11. *The Intelligent Customer Experience – 2015 – EYGM Limited [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [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/$FILE/EY-the-intelligent-customer-experience-a-new-approach-for-banks.pdf).*
12. *Understanding customer behavior in retail banking. The impact of the credit crisis across Europe. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Understanding\\_customer\\_behavior\\_in\\_retail\\_banking\\_February\\_2010/\\$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).*

#### References

1. Breheda O. *Mistse bankivskykh posluh v Internet-prostori Ukrainy [Banking services in the Internet environment of Ukraine]. Visnyk NBU – Bulletin of the NBU, 2001, No. 6, pp. 23–25 [in Ukrainian].*
2. Kolodiziev O. M., Trehub D. V., Khmelenko O. V. *Marketynh u банку: navch. posibnyk [Marketing in a bank: study guide]. Kharkiv: VD "Inzhek", 2004, 155 p. [in Ukrainian].*
3. Liutyi I. O., Solodka O. O. *Bankivskiy marketynh: pidruchnyk [Bank marketing: coursebook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2010, 776 p. [in Ukrainian].*
4. Nikolaienko A. *Osoblyvosti marketynhovoї dialnosti банку [Features of bank marketing activities]. Bankivska sprava – Banking business, 2001, No. 1, pp. 35–39 [in Ukrainian].*
5. Romanenko L. F. *Bankivskiy marketynh: monogr. [Bank marketing: monograph]. Kyiv: vyd. dim "In Yure", 2001, 484 p. [in Ukrainian].*
6. Tkachuk V. O. *Marketynh u банку: navch. posib. [Marketing in a bank: study guide]. Ternopil: TAIP, 2010, 270 p. [in Ukrainian].*
7. *Impact of relationship marketing, service quality and customer orientation of service employees on customer satisfaction and behavioral intention and it's impact on customer retention, from <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/4511.pdf> [in English].*



8. Customer behavior and loyalty in retail banking. The future of banking. Bain & Company. Gerard du Toit, Maureen Burns, 2015, from [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) [in English].
9. Retail banking in Asia. Asia Financial Institutions, from [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) [in English].
10. Customer-centricity in retail banking. The Boston Consulting Group, Inc. 2012, from [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) [in English].
11. The Intelligent Customer Experience – 2015 – EYGM Limited, from [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/$FILE/EY-the-intelligent-customer-experience-a-new-approach-for-banks.pdf) [in English].
12. Understanding customer behavior in retail banking. The impact of the credit crisis across Europe, from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Understanding\\_customer\\_behavior\\_in\\_retail\\_banking\\_February\\_2010/\\$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) [in English].

Редакція отримала матеріал 22 вересня 2016 р.