

УДК 336.7; 658.8

Сергій КИРИЛЕНКО

ЗМІНА ПАРАДИГМИ ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ ДИСТРИБУЦІЇ

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти продажу банківських послуг для фізичних осіб. Проаналізовано вплив сучасних цифрових технологій на специфіку дистрибуції роздрібних банківських продуктів, пов'язану із проникненням інформаційних технологій у фінансовий сектор. Наведено практичні приклади та проаналізовано досвід розвитку роздрібно-го банківського бізнесу в окремих розвинутих країнах Заходу. Запропоновано низку методичних рекомендацій щодо імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняний банківський сектор. Визначено напрямки трансформації моделі обслуговування клієнтів в контексті переходу до цифрових каналів обслуговування.

Ключові слова: банківські послуги, небанківські послуги, цифрові канали продаж, дистрибуція послуг.

Сергей КИРИЛЕНКО

Смена парадигмы продажи банковских услуг в условиях развития цифровых каналов дистрибуции

Рассмотрены теоретические и практические аспекты продажи банковских услуг для физических лиц. Проанализировано влияние современных цифровых технологий на специфику дистрибуции розничных банковских продуктов, связанную с проникновением информационных технологий в финансовый сектор. Приведены практические примеры и проанализирован опыт развития розничного банковского бизнеса в отдельных развитых странах Запада. Предложены методические рекомендации, касающиеся имплементации зарубежного опыта в отечественный банковский сектор. Определены направления трансформации модели обслуживания клиентов в контексте перехода на цифровые каналы обслуживания.

Ключевые слова: банковские услуги, небанковские услуги, цифровые каналы продажи, дистрибуция услуг.

Serhiy KYRYLENKO

Change of banking services sales paradigm in terms of digital distribution channels
Introduction. This article contains analysis of the impact of modern digital technology to the distribution of retail banking products, practical examples and experience of the retail banking

business in developed countries, and number of guidelines for the implementation of international experience in the domestic banking sector.

With the development of information technology, accompanied by global penetration of mobile Internet access and digital services, changes occur in the provision of financial services. The implantation of new technologies requires banks to review the methodology and process of banking services according to changes in customer behavior.

Purposes. *The aim of this article is to determine the changes in the retail banking business with the spread of information technology, systematization of modern trends in banking services with the use of remote sales channels, analyze their impact on the provision of retail banking services and provide practical recommendations on the implementation experience of banks.*

Conclusion. *Switching banks in the digital age in practice means a change in the banking infrastructure:*

- Creating a fully digital products that do not require paper documents.*
- The tight integration of banking software systems with CRM-systems and software that allows to track client activity, analyze the information and build forecasts for the future customer needs.*
- Simplification of banking services and products along with provision of non-banking services.*

Keywords: *banking, non-banking services, digital sales channels, distribution services.*

JEL Classification: G210, M310.

Постановка проблеми. З розвитком інформаційних технологій, що супроводжується глобальним проникненням мобільного доступу до Інтернету та цифрових послуг, змінюється і процес надання послуг, в тому числі фінансових. Банківський сектор тривалий час вважали досить консервативним у контексті використання новітніх технологій. Однак сьогодні банківські установи та фінансові компанії не можуть дозволити собі залишатись осторонь технологічного прогресу, насамперед, через істотне підвищення конкуренції з боку фінансових компаній та стартапів, сфера діяльності яких безпосередньо стосується надання банківських та інших послуг.

Дедалі більше банківських установ розвинутих країн спрямовують свої зусилля на розвиток мобільних додатків і дистан-

ційне обслуговування клієнтів. Скорочення кількості банківських відділень вже стало цілком реальною тенденцією не тільки серед великих, а й регіональних банків країн Західної Європи та світу. Із поширенням інформаційних технологій змінюється порядок взаємодії із кінцевим користувачем банківських послуг. Сьогодні не потрібно звертатись у відділення банку для здійснення базових операцій. Натомість все більше банків пропонує клієнтам низку додаткових послуг, використання яких посилює лояльність клієнтів і забезпечує конкурентні переваги банківським установам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обслуговування клієнтів банківських установ є невід'ємною частиною маркетингових комунікацій. Теоретичним та практичним аспектам маркетингу в банківських

установах та фінансових компаніях чимало уваги приділяють вітчизняні дослідники. Серед найбільш відомих вчених, хто займався питаннями маркетингу, розробками та актуалізацією теорії лояльності клієнтів, а також стратегічним менеджментом, варто відзначити таких вітчизняних науковців, як: О. Брегеда [1], О. Колодізев [2], І. Лютий [3], А. Ніколаєнко [4], Л. Романенко [5], О. Солodka [3], В. Ткачук [6], В. Швець [7] та ін.

Стрімкий розвиток технологій і зміни, що виникають внаслідок його впливу на фінансовий сектор, залишають багато теоретичних аспектів не з'ясованими і такими, що потребують подальшого вивчення та систематизації. Саме це обумовлює актуальність вказаної проблеми і потребу в подальшому її вирішенні.

Метою статті є визначення змін, що відбулися в роздрібному банківському бізнесі із поширенням інформаційних технологій. Завдання статті полягає у систематизації сучасних тенденцій надання банківських послуг із використанням дистанційних каналів продаж, обґрунтуванні їх впливу на надання роздрібних банківських послуг та окреслення практичних рекомендацій із імплементації досвіду банківських установ розвинутих країн.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стрімкий розвиток інформаційних технологій та їх проникнення у повсякденне життя призводять до радикальних змін у поведінці споживачів. Розглядаючи особливості надання фінансових послуг, варто зауважити, що істотний вплив новітніх технологій на формування маркетингової стратегії банківських і фінансових компаній призводить до переосмислення побудови взаємодії продавця та споживача послуг.

У банківському бізнесі за останні десятиліття відбулося багато змін, у тому числі пов'язаних із впровадженням новітніх технологій, що ведуть до повного переосмис-

лення моделі надання роздрібних послуг. Насамперед, варто виокремити чинники, що призводять до зміни стратегії продаж банківських послуг, це:

1. Зростання кількості користувачів Інтернет. Сьогодні все більше людей використовують онлайн-доступ для отримання інформації, здійснення покупок та отримання інших послуг.

2. Перехід бізнесу в онлайн-режим. Все більше компаній, чия сфера діяльності стосується надання роздрібних послуг та торгівлі, відкривають представництва у глобальній мережі для охоплення більш широкої цільової аудиторії.

3. Збільшення кількості фінансових компаній та фінансово-технічних стартапів, що надають, в тому числі, і банківські послуги – переказ коштів, онлайн-платежі, кредитування тощо. Раніше ці послуги вважалися прерогативою банківських установ, однак останніми роками подібні компанії все більше конкурують з банками на ринку.

Аналізуючи вплив новітніх цифрових технологій на взаємодію із клієнтом банку та продаж банківських продуктів, слід зазначити і глобальні зміни, що відбуваються в сучасну цифрову епоху та їх вплив на управління, а також на планування і здійснення маркетингових заходів:

1. Технологічна складова банківської інфраструктури стає фундаментальною основою для розвитку банку та його функціонування. Розвиток мобільних технологій вимагає адаптації технологічної платформи, а також інтеграції банківського програмного забезпечення із клієнтськими додатками та іншими каналами продаж – банкоматами, терміналами самообслуговування тощо.

2. Зростання впливу зовнішньої (фінансово-технічні компанії) та внутрішньої (інші комерційні банки) конкуренції вимагає посилення заходів щодо залучення нових та утримання існуючих клієнтів. Завдяки циф-

ровим каналам обслуговування та технологічній можливості накопичення й обробки інформації відкриваються широкі можливості для вивчення поведінки клієнтів з метою подальшого створення ціннісної пропозиції та підвищення релевантності персональних пропозицій продуктів і послуг.

Вплив вищевказаних факторів підтверджується сучасними тенденціями, що уособлюють бурхливий розвиток і становлення так званої “цифрової епохи”. Оскільки сьогодні практично будь-яку послугу чи товар можна замовити й оплатити через Інтернет, все більше користувачів надають перевагу саме цьому каналу взаємодії із продавцями. Економія часу, простота, зручність та доступність послуг у будь-який момент є ключовими характеристиками онлайн-обслуговування. Фінансові послуги та банківські продукти тривалий час були доступні клієнтам переважно у відділеннях банківських установ. Лише упродовж останніх 5 років популярність онлайн-доступу до рахунків і можливість здійснення базових операцій без відвідування відділення банку стали широко доступними для індивідуальних клієнтів.

Проте надання клієнтам, передусім фізичним особам, можливості у дистанційному режимі перевірити баланс рахунку, отримати виписку та здійснити інші базові операції не є достатньою умовою для утримання банком ринкових позицій та подальшого зростання. Цей факт підтверджується прикладами серед небанківських компаній, які є основними конкурентами банків на ринку фінансових послуг. Так, компанія Google нещодавно запровадила можливість проведення зручних розрахунків і переказу коштів за допомогою ідентифікатора електронної пошти. Компанія PayPal, що вже багато років пропонує подібну можливість, вирішила піти далі і розробляє універсальну платіжну картку, емітентом якої виступатиме сама компанія. Для власних

дистриб'юторів світовий ритейлер Amazon пропонує кредитні послуги і за кількістю таких клієнтів компанія може претендувати на показники великого банку [8]. Ці та ще багато інших прикладів одностайно свідчать про поступове посилення загроз банкам, що виражаються у зростанні конкуренції.

Спрямовуючи свої зусилля на переосмислення стратегії розвитку та маркетингових комунікацій, банкам слід звернути увагу на наступні напрямки:

1. Багатоканальне обслуговування. Незважаючи на те, що класичні банківські відділення все ще відіграють значну роль як канал дистрибуції та комунікації зі споживачем, їх стратегічне значення поступово зменшується із розвитком цифрових технологій. Перелік каналів продажу послуг збільшується за рахунок розширення функцій банкоматів (приймання готівки, здійснення платежів тощо), розповсюдження терміналів самообслуговування та створення зручних мобільних додатків, що дозволяють клієнтам скористатися все більшою кількістю банківських послуг.

2. Орієнтація на споживача послуг з його потребами та бажаннями. Такий підхід має фундаментальне значення, а його здійснення відбувається за рахунок створення ціннісної пропозиції на основі даних про поведінку клієнта. Одним із чинників, що викликають роздратування у клієнтів, є отримання ними нерелевантних рекламних посилань з пропозицією послуг. За рахунок систематичного накопичення інформації про використання клієнтом банківських послуг та її подальшим аналізом, банки можуть більш достовірно прогнозувати потреби клієнта та формувати персональні пропозиції, що з більшою вірогідністю будуть сприйняті споживачем і стануть актуальними для нього. Okремо варто відзначити важливість як “realtime banking” – комунікації з клієнтом та продаж послуг на

основі його поточних запитів та за допомогою різних каналів дистрибуції. Прикладом цього є послуга “ПриватБанку”, що дозволяє отримати готівку в банкоматі без наявності платіжної картки. Клієнту достатньо увійти в мобільний додаток або зателефонувати до центру обслуговування клієнтів і подати заявку на зняття готівки. Далі він отримує спеціальний код, який вводить у банкоматі та отримує свої кошти.

3. Надання супутніх та небанківських послуг. Розширення спектра послуг банками є невід’ємною частиною стратегії розвитку “цифрової екосистеми”, як однієї з моделей банку майбутнього. У своєму дослідженні компанія Accenture вирізняє три моделі банків майбутнього: 1) “мультиканальний банк”, основною ознакою якого є розвинута технічна інфраструктура та багато каналів дистрибуції; 2) “соціально залучений банк”, прерогативою якого в комунікації з клієнтами є присутність в онлайн-режимі, а саме в соціальних мережах; 3) “цифрова екосистема”, т. б. банк з розвинутою технічною платформою, що надає клієнтам комплексний сервіс, включаючи небанківські послуги [9, с. 3].

Саме остання модель є, на нашу думку, однією з найбільш актуальних з огляду на особливості поведінки користувачів банківських послуг. Як свідчить приклад вітчизняних (“ПриватБанк”) та багатьох зарубіжних банків, потенційні клієнти зацікавлені в отриманні комплексних послуг, що виходять за рамки суто банківських продуктів, до них можна віднести:

- оплату рахунків та комунальних платежів;
- здійснення переказів;
- купівлю товарів та послуг;
- оформлення підписок;
- планування поїздок та оплата транспортних витрат;
- оформлення полісів страхування;

- отримання консультацій та сервісної допомоги;
- юридичні послуги тощо.

З огляду на проникнення мобільних технологій і можливість використання клієнтського додатку в якості універсальної платформи для отримання комплексних послуг це є суттєвою передумовою і до підвищення лояльності клієнтів. Підтверджують цей висновок дослідження Бостонської консалтингової групи, за якими понад 21% опитаних скористались іншими послугами через канали продажу банку через їх зручність і доступність [10, с. 10].

Саме мобільні додатки і можливість дистанційного оформлення і використання банківських послуг є рушійною силою розвитку роздрібного банкінгу. В окремих регіонах та країнах проникнення мобільних технологій є надзвичайно високим. Наприклад, за даними досліджень компанії Bain & Company в таких країнах, як Нідерланди та Південна Корея понад 80% користувачів мобільних телефонів віддають перевагу використанню мобільних додатків для переважної більшості послуг, в тому числі банківських [11, с. 4]. В Об’єднаних Арабських Еміратах та сусідніх країнах понад 98% клієнтів банківських установ володіють сучасними смартфонами, але показник використання банківських послуг через мобільні додатки та онлайн-доступ тут менший [9, с. 16].

Значний потенціал цифрових технологій та інноваційних послуг у структурі доходів банківських установ підтверджують дані дослідження компанії KMPG. Серед респондентів опитування, що мало місце серед представників банків, понад 36% вбачають перспективи зростання доходів саме через запровадження інноваційних та небанківських послуг. Кросс-продажам віддають перевагу близько 38% опитуваних [12, с. 7]. Дані цього ж дослідження демонструють динаміку скорочення кількості

нових відділень банками. Близько 31% великих міжнародних банків мають наміри скоротити кількість звичайних відділень в період 2015–2017 рр. [12, с. 15].

Перехід банків в цифрову епоху на практиці означає не лише розробку мобільних додатків і забезпечення віддаленого доступу до базових банківських послуг. На практиці це означає тотальну трансформацію банківської інфраструктури та зміну моделі управління банківською установою, а саме:

1. Створення повністю цифрових продуктів, що не потребують паперового документообігу. Такий підхід значною мірою залежить від чинної законодавчої бази, але поступово більшість гравців ринку банківських послуг переходять до повністю віддаленого обслуговування клієнтів. Початкова ідентифікація клієнта є найбільшим обмеженням на цьому шляху, але завдяки електронному цифровому підпису та інструментам цифрової ідентифікації стає можливим в теорії використання банківських послуг новими і діючими клієнтами зовсім без відвідування установи банку.

2. Тісна інтеграція банківських програмних комплексів із CRM-системами та програмним забезпеченням, що дозволяє відстежувати активність клієнтів, аналізувати отриману інформацію та будувати прогнози щодо подальших потреб клієнта на основі його досвіду. Використання штучного інтелекту та нейронних мереж сьогодні відкриває широкі можливості для статистичного аналізу та прогнозування поведінки. Саме від надання релевантних пропозицій і можливості задовольнити попит кожного клієнта залежать показники лояльності і, як наслідок, зростання клієнтської бази банку.

3. Спрощення послуг і порядку взаємодії із клієнтом з одночасним розширенням кількості надаваних послуг. Єдиний простір, платформа чи додаток, в якому клієнт може скористатися максимальною кількістю не-

обхідних для нього послуг, дає змогу одночасно забезпечити досягнення двох цілей – зростання лояльності клієнта і збільшення даних про його поведінку. Завдяки останньому банк має можливість більш точно прогнозувати потреби клієнта в майбутньому і пропонувати йому ті послуги, в яких клієнт з великою вірогідністю буде зацікавлений.

В контексті обслуговування клієнтів перед банками постають нові виклики, пов'язані з активним переходом на мобільні цифрові технології та втілення концепції “цифрового банкінгу”, що виражаються в наступних трендах:

1. Сьогодні клієнти банківських установ можуть легко змінювати обслуговуючий банк і тому перше враження має істотне значення. Клієнт не буде зацікавлений в подальшому обслуговуванні, якщо банк не в змозі надати йому, окрім базових послуг, додаткові продукти, котрі зможуть виконувати такі функції для клієнта, як економія часу, економія коштів або отримання додаткового доходу, можливість отримання інших послуг чи продуктів завдяки комплексній пропозиції, доступній в каналах продажу банку. При цьому цінові характеристики послуг банку відіграють не першу роль.

2. Цифрові канали обслуговування демонструють зростання кількості транзакцій та їх обсягів. Це означає, що банки мають приділяти увагу доступності мобільних додатків та віддалених каналів обслуговування для всіх категорій клієнтів. Важливим є спрощення цих інструментів, оскільки все ще велика частка клієнтів, особливо старшого віку, вважає такі засоби та інструменти надто складними для використання.

3. Клієнти та споживачі банківських послуг, що переважно використовують онлайн-канали обслуговування, бажають отримати широкий перелік послуг, що не обмежується класичними банківськими продуктами. Саме це є причиною популяр-

ності тих банківських додатків, які надають клієнтам широкі можливості для отримання інформації та одержання супутніх послуг.

Висновки. Підсумовуючи вищевказане, слід зазначити, що розвиток цифрових технологій та мобільного доступу до Інтернет значною мірою впливає на діяльність навіть тих банків, котрі не є технологічними лідерами, а радше належать до категорії “послідовників”. Якщо раніше клієнту від установи банку, в якому він обслуговується, потрібно було лише отримання обмеженого переліку суто банківських послуг, то сьогодні більшість банків конкурують за кількістю надаваних послуг та можливістю їх отримання й використання у дистанційному режимі.

Серед регулярних послуг, що базуються на використанні платіжних інструментів, більшість належить до регулярних, це:

- оплата комунальних платежів;
- замовлення та оплата непродовольчих товарів та продуктів харчування в інтернет-магазинах;
- замовлення квитків на транспорт та їх оплата;
- переказ коштів іншим фізичним особам, а також оплата послуг юридичних осіб за реквізитами (охорона, дитячі садки тощо, т.б. такі послуги, що не належать до стандартного набору комунальних).

Якщо споживач банківських послуг має змогу в єдиному додатку або каналі обслуговування здійснити всі вищевказані операції, то він з великою вірогідністю стане постійним клієнтом цього банку. Чим більша кількість послуг надається клієнту, тим вищі показники лояльності клієнтів.

Загалом перехід до цифрових каналів обслуговування призводить до трансформації моделі обслуговування клієнтів, тобто:

- розширення спектра послуг, що надаються клієнтам за допомогою віддалених каналів продаж;

- створення єдиної системи, що може бути втілена у вигляді клієнтського додатку або онлайн-платформи, яка дає змогу клієнту отримати комплекс послуг, в тому числі небанківських;

- спрощення та оптимізація процесу надання послуг з метою досягнення максимально швидкого обслуговування. На сьогодні швидкість отримання послуг є одним із ключових факторів клієнторієнтованої стратегії. Онлайн-обслуговування має бути простим та зручним, щоб задовольнити потреби клієнтів різних категорій – людей старшого покоління, котре традиційно знаходиться осторонь нових технологій, молоді, якій важливо отримати послугу якнайшвидше і з мінімальними затратами часу на вивчення деталей, та інших;

- через засилля рекламної інформації у багатьох джерелах клієнти більш негативно ставляться до рекламних повідомлень. Завдяки інформаційним технологіям сьогодні стає можливим накопичувати інформацію про клієнта, вивчати та прогнозувати його поведінку. Це відкриває широкі можливості для створення персоналізованих пропозицій для кожного потенційного споживача чи існуючого клієнта.

Список використаних джерел

1. Брегеда О. Місце банківських послуг в інтернет-просторі України / О. Брегеда // Вісник НБУ. – 2001. – № 6. – С. 23 – 25.
2. Колодізев О.М. Маркетинг у банку : навч. посіб. / О.М. Колодізев. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 156 с.
3. Лютий І. Банківський маркетинг : підручник / І.О. Лютий, О.О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 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 : монографія / Л.Ф. Романенко. – К. : Вид. дім “Ін Юре”, 2001. – 484 с.

6. Ткачук В.О. *Маркетинг у банку : навчальний посібник* / В.О. Ткачук. – Тернопіль : ТАЙП, 2010. – 270 с.

7. Швець В. *Ринок банківських послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід* / В. Швець // *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. – 2001. – №2. – С. 151–157.

8. *The paradigm shift in the Banking Industry in the Digital Age. Are we ready for new competitors?* [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.web.overlap.net/en/uncategorized/the-paradigm-shift-in-the-banking-industry-in-the-digital-age-are-we-ready-for-new-competitors/>

9. *Where your customers want you to be. The EY GCC Digital Banking Report 2015* [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-GCC-digital-banking-report-2015/\\$FILE/EY-GCC-digital-banking-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-GCC-digital-banking-report-2015/$FILE/EY-GCC-digital-banking-report-2015.pdf)

10. *Customer-centricity in retail banking. The Boston Consulting Group, Inc. 2012* [Electronic resource]. – Access mode : http://www.bain.com/Images/BAIN_DIGEST_Customer_behavior_and_loyalty_in_retail_banking_2015.pdf

11. *Customer behavior and loyalty in retail banking. The future of banking. Bain & Company. Gerard du Toit, Maureen Burns* [Electronic resource]. – Access mode : http://www.bain.com/Images/BAIN_DIGEST_Customer_behavior_and_loyalty_in_retail_banking_2015.pdf

12. *The need for speed. 2016 Banking Industry Outlook Survey. KPMG* [Electronic resource]. – Access mode : <http://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/banking-industry-outlook-survey.pdf>

References

1. Breheda, O. (2001). *Mistse bankivskykh posluh v internet-prostori Ukrainy* [Place of banking services in the Internet space of Ukraine] *Visnyk NBU – Bulletin of the National Bank*, 6, 23-25 [in Ukrainian].

2. Kolodiziev, O.M. (2004). *Marketynh u банку* [Marketing in the bank]. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].

3. Liutyi, I., Solodka, O. (2010). *Bankivskyi marketynh* [Bank marketing]. Kyiv: Tsentri uchbovoho literatury [in Ukrainian].

4. Nikolaienko, A. (2001). *Osoblyvosti marketynhovoї diialnosti банку* [Features marketing of bank] *Bankivska sprava - Banking*, 1, 35-39 [in Ukrainian].

5. Romanenko, L.F. (2001). *Bankivskyi marketynh* [Bank marketing]. Kyiv: Vyd. dim "In Yure" [in Ukrainian].

6. Tkachuk, V.O. (2010). *Marketynh u банку* [Marketing in the bank]. Ternopil: TAIP [in Ukrainian].

7. Shvets, V. (2001). *Rynok bankivskykh posluh: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid* [Market banking services: domestic and foreign experience] *Visnyk Ternopilskoi akademii narodnoho hospodarstva – Bulletin of Ternopil Academy of National Economy*, 2, 151–157 [in Ukrainian].

8. *The paradigm shift in the Banking Industry in the Digital Age. Are we ready for new competitors?* Available at: <http://www.web.overlap.net/en/uncategorized/the-paradigm-shift-in-the-banking-industry-in-the-digital-age-are-we-ready-for-new-competitors/>

9. *Where your customers want you to be. The EY GCC Digital Banking Report 2015*. Available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-GCC-digital-banking-report-2015/\\$FILE/EY-GCC-digital-banking-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-GCC-digital-banking-report-2015/$FILE/EY-GCC-digital-banking-report-2015.pdf)

10. *Customer-centricity in retail banking. The Boston Consulting Group, Inc. 2012* Available at: http://www.bain.com/Images/BAIN_DIGEST_Customer_behavior_and_loyalty_in_retail_banking_2015.pdf

11. *Customer behavior and loyalty in retail banking. The future of banking. Bain & Company. Gerard du Toit, Maureen Burns. 2015* Available at: http://www.bain.com/Images/BAIN_DIGEST_Customer_behavior_and_loyalty_in_retail_banking_2015.pdf

12. *The need for speed. 2016 Banking Industry Outlook Survey. KPMG*. Available at: <http://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/banking-industry-outlook-survey.pdf>

Стаття надійшла до редакції 26.10.2016.