

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-70>

УДК 336.7

# ПЕРСПЕКТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ СУПЕРМАРКЕТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ

## PROSPECTS OF FINANCIAL SUPERMARKETS ACTIVITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE

**Лапішко Зоряна Ярославівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8716-9666>**Євтух Любов Богданівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1644-4533>**Lapishko Zoriana, Yevtukh Liubov**

Ivan Franko National University of Lviv

Стаття присвячена актуальним питанням діяльності фінансових супермаркетів в умовах цифрової трансформації в Україні. У центрі дослідження виступають банки-фінансові супермаркети з ознаками фінтех-компаній. Розкрито сутність фінансових супермаркетів, визначено переваги і недоліки такої організаційної моделі фінансового посередництва. Обґрунтовано необхідність трансформації фінансових супермаркетів у фінтех – супермаркети задля адекватної конкуренції з фінтех-компаніями. Визначені характерні складові фінтех-супермаркетів. Зазначені переваги ширшого впровадження відкритого банкінгу в Україні. Конкретизовано тренди та інноваційні технології від впровадження яких залежить майбутнє фінтех-супермаркетів в Україні та світі. За результатами дослідження сформувані висновки і визначені найбільш актуальні перспективи діяльності фінтех-супермаркетів в Україні.

**Ключові слова:** фінансові супермаркети, цифровізація, фінтех-компанії, фінтех-супермаркети, банк, фінансові ринки.

The rapid development of information technologies has significantly changed the interaction of subjects on the financial markets. The use of the new digital services in the economic activities of business entities and people's private lives is already a necessity. And, from the first days of the war in Ukraine, due to the high level of development of digital infrastructure it was possible to effectively curb panic and ensure stable monetary support for the economy and the population, both within the country and abroad. At the same time, classic financial intermediaries – large retail banks operating in Ukraine as powerful financial supermarkets – have new competitors, in particular fintech companies. With this in mind, in the conditions of further digitalization of the financial system of Ukraine, in the center of these scientific researches there were questions of determining ways to improve the work of financial supermarkets. This study analyzes the existing financial supermarkets, their advantages for customers, and for the supermarket participants themselves and identifies a number of disadvantages of the model of financial supermarkets. The authors of the article argue the expediency of changing and expanding the interaction of financial intermediaries in order to provide increasingly digitalized services to retail customers, and the transition to a new business model – fintech supermarkets. The defining characteristics of fintech supermarkets should be considered: the widespread use of remote channels to provide services to legal entities and individuals (technical component), expanded range of financial and related services (financial component) and the possibility of "anticipating" and generating customer needs to build emotional connections with them (social component). Having studied the functioning of foreign and domestic financial institutions in the conditions of digital transformation of financial markets, the authors suggested the most relevant areas for improving the activities of fintech supermarkets in Ukraine. In particular, these are: emphasis on personalization of relations with customer, gamification of services and the introduction of innovative services, such as Embedded Finance, Pay on Demand and Autonomous Finance.

**Keywords:** financial supermarkets, digitalization, fintech companies, fintech supermarkets, bank, financial markets.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси в суспільстві відбуваються постійно. Це зумовлено поступальним рухом та еволюційним розвитком людства. Починаючи з 50-х років минулого століття відбувається стрімкий розвиток інформаційних технологій, що суттєво змінює взаємодію суб'єктів фінансових відносин. На сьогодні дедалі більше науковців говорять про цифрову трансформацію економіки. Її проявами є використання новітніх цифрових технологій у економічній діяльності суб'єктів господарювання та приватному житті людей. Це значно спрощує ведення бізнесу, прискорює рух фінансових ресурсів, проте, також зумовлює виникнення певних перешкод для класичних фінансових посередників, зокрема щодо їх можливості конкурувати в таких умовах з новими учасниками ринку, серед яких все активніше розвиваються фінтех-компанії.

Водночас, на нашу думку, саме завдяки великим системним банкам, які працюють в Україні як потужні фінансові супермаркети, банківській системі в перші ж дні війни вдалось ефективно приборкати паніку і забезпечити безперебійну грошову підтримку економіки та населення, як в межах країни так і закордоном. Однією з вагомих причин стабільної роботи банків була їх цифрова інфраструктура. Тобто, не лише цифровізація платіжної системи, але й можливість працівників банків працювати дистанційно, віддалений доступ клієнтів до послуг через мобільні додатки, надійний захист особистих даних клієнтів тощо.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання діяльності фінансових супермаркетів та їх організаційних форм в Україні та світі досліджували науковці і практики, серед них А. Бутов, А. Духовний, Г. Козоріз, В. Костецький, О. Коць, С. Магадова, І. Скорбач, Т. Стечишин та інші. Проте, в сучасних умовах зміни зовнішнього середовища, появи нових викликів, перспективи діяльності фінансових супермаркетів потребують подальших досліджень і зберігають свою актуальність.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зважаючи на трансформаційні процеси, у центрі наукових пошуків мають перебувати питання вдосконалення роботи фінансових супермаркетів, у тому числі шляхом налагодження ефективної співпраці з фінтехами; подальша диджиталізація фінансової системи України та пошук нових рішень для задоволення все ширших потреб індивідуальних клієнтів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Враховуючи світові тенденції зростання попиту на інноваційні рішення та цифровізацію сфери надання фінансових послуг було сформовано мету даного наукового дослідження, що полягає у вивченні наукової проблеми та окресленні перспектив діяльності фінансових супермаркетів в умовах цифрової трансформації в Україні. В центрі нашого дослідження виступають банки-фінансові супермаркети, з ознаками фінтех-компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головними мотивами, що вплинули на об'єднання фінансових установ та розвиток їх співпраці, є швидкий ріст конкуренції, й водночас, зменшення прибутку окремих сфер бізнесу в закордонних країнах. У наслідок цього, виникають фінансові посередники, що пропонують одразу декілька фінансових послуг, за якими закріпилася назва «фінансовий супермаркет» [1, с. 62].

Світова практика засвідчує тривалий період діяльності фінансових супермаркетів, що з'явилися у США ще на початку 20-х рр. ХХ ст. Найбільшого розповсюдження вони набули у Франції, Великобританії, Іспанії, Португалії, Італії, Бельгії та Швейцарії. Фінансові супермаркети, що розвивались на основі співпраці банківського та страхового бізнесу, так зване банкострахування, набули розвитку у країнах Латинської Америки й Азії, в тому числі в Японії і Південній Кореї [2, с. 173].

В Україні фінансові супермаркети почали діяти лише на початку ХХІ ст. Тут слід згадати АКБ «Райффайзенбанк Україна», що у 2005 р. розпочав співпрацю зі страховими компаніями «ІнгоУкраїна», «PZUУкраїна» та «АІГ Життя» [3] щодо надання фінансових послуг. І надалі, в Україні ініціаторами створення фінансових супермаркетів, найчастіше, є банки, що мають більшу довіру в населення і забезпечують продажі за рахунок власних ресурсів, зокрема завдяки своїй мережі відділень [2, с. 173].

Досліджуючи трактування сутності терміну «фінансовий супермаркет» ученими-економістами [1–5], виокремимо наступні важливі характеристики таких посередників. Зокрема, фінансовий супермаркет:

– організовує взаємодію банківських, страхових та інших кредитно-фінансових установ» [4, с. 17];

– є клієнтоорієнтованим, єдиним інтегрованим каналом доступу клієнтів до фінансових послуг [4, с. 17],

– надає різного роду роздрібні фінансові послуги в одному місці, включаючи інвестиційні, банківські, страхові, пенсійні та ін. [5, с. 595].

Враховуючи зазначене, на нашу думку слід розглядати дефініцію «фінансовий супермаркет» як спосіб надання різноманітних фінансових послуг клієнтам з врахуванням їх потреб через єдиний канал (в одному місці), під одним брендом банківськими, страховими та інвестиційними компаніями з метою розширення спектру послуг і отримання низки переваг. Такі переваги отримують як фінансові установи, так і їх клієнти. Зокрема, науковці зазначають такі переваги діяльності фінансового супермаркету:

– для учасників фінансового супермаркету [1; 6]:

розширення представництва на фінансовому ринку і збільшення обсягів збуту послуг без додаткових витрат на адміністративні, маркетингові та технологічні ресурси [1, с. 68–69];

– можливість завдяки партнерам (перш за все завдяки банкам з великою клієнтською базою і високим рівнем довіри клієнтів) покращити власний імідж, репутацію і довіру клієнтів до своїх послуг;

– залучення нових клієнтів та втримання старих завдяки розширенню спектру послуг, диверсифікації ризиків і формування лояльності до бренду.

– для клієнтів фінансового супермаркету [1; 6; 7]:

– економія коштів та часу з огляду на економічний ефект масштабу та єдиний канал збуту;

– єдині стандарти якості та широкий спектр надійних послуг, які можна отримати максимально швидко;

– високий рівень сервісу та індивідуальний підхід до кожного клієнта;

– впровадження новітніх фінансових продуктів з використанням цифрових технологій [7, с. 268].

Проте, варто врахувати, що незважаючи на низку перелічених переваг, фінансові супермаркети не стали домінувати на ринку фінансових послуг, і швидше зайняли певні ніші, зокрема у сфері банкострахування.

Серед недоліків моделі фінансових супермаркетів слід назвати:

– високі витрати на комутацію (перемикання, англ. мов. *switching costs*). У разі коли клієнт захоче змінити фінансового консультанта, чи перейти на обслуговування в іншу

фінансову установу, витрати часу і грошей (сплата різних комісій за закриття рахунків тощо) можуть стати проблемою;

– залежність репутації супермаркету від якості послуг та роботи усіх партнерів. Погіршення сервісу, помилки чи зловживання одного з учасників супермаркету руйнують довіру до бренду в цілому;

– невдоволення клієнтів через обмеження можливостей вибору. З огляду на внутрішні домовленості між партнерами, щодо співпраці і продажу послуг у пакеті, клієнти фінансового супермаркету мають обмежену свободу обирати постачальників послуг.

Відповідно до чинного українського законодавства, найбільший діапазон фінансових послуг надають банки, тому вони виступають часто праобразами фінансових супермаркетів. Банки поряд з традиційними послугами, такі як розрахунково-касові операції, кредитування та депозитні послуги, здійснюють операції з цінними паперами як торгівці цінними паперами, валютно-обмінні операції, надають лізингові послуги, послуги факторингу та інші фінансові та супутні послуги.

Отож, як учасники фінансового ринку, банки конкурують з іншими фінансовими установами. Так, у наданні кредитних послуг це – ломбарди, кредитні спілки та фінансові компанії; діяльність з купівлі/продажу цінних паперів й управління ними також здійснюється іншими професійними учасниками фондового ринку, що мають ліцензії, видані Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Що стосується грошових переказів, на ринку діють небанківські фінансові установи, що мають ліцензії НБУ на переказ коштів. Також, операцій з купівлі-продажу валюти окрім банків здійснюють пункти обміну валют інших небанківських фінансових установ або суб'єктів підприємницької діяльності, що функціонують на підставі агентських угод з уповноваженими банками.

Ще донедавна банківські установи переважали над іншими учасниками ринку, оскільки їх послуги часто мають меншу вартість та користуються більшою популярністю у споживачів фінансових послуг. Проте, з розвитком цифрових технологій і застосуванням їх у сфері фінансів, все активніше розвиваються фінтех-компанії, що стають помітними конкурентами для традиційних банків та фінансових супермаркетів не лише щодо платіжних послуг, але й в споживчому кредитуванні, депозитних продуктах, інвестиційних рішеннях тощо. Зокрема, за даними рейтингу

Forbes [8] The 10 Biggest Fintech Companies In America 2022, в переліку десяти найбільш фінтех-компаній в США лідерами є: компанія *Stripe* (платіжна система), *Klarna* (бізнес на основі аналогу кредитній послугі «купи зараз – заплати пізніше»), *FTX* (одна з найбільших криптобірж світу), *Chime* (онлайн банк, що пропонує клієнтам дебетні, кредитні картки та депозити) та *Ripple* (децентралізована платформа для міжнародних платежів (аналог SWIFT)).

Найбільшою перевагою яку може протиставити фінансовий супермаркет фінтех-компанії – це широка клієнтська база та довіра до бренду, що формується роками. Водночас, фінтех – це централізований облік інформації про клієнта, яка оперативно опрацьовується програмою (а не окремими менеджерами), з можливістю отримати швидкі та максимально ефективні рішення щодо задоволення потреб клієнта за найнижчими тарифами.

Тож, довгострокове зростання, протистояння сучасним викликам в умовах війни можливе через об'єднання зусиль, побудову нових фінансових екосистем (платформ) на основі синергії великих ритейлів (фінансових супермаркетів) та фінтех-компаній.

З огляду на те, що в Україні немає законодавчої бази, котра б чітко визначала статус фінансового супермаркету та регулювала юридичні основи його організації, на нашу думку модель фінансового супермаркету найдоцільніше розглядати, як великий системний банк, що створює банківську групу та укладає агентські угоди з іншими фінансовими установами задля розширення спектру своїх послуг.

Активний розвиток цифрових технологій сьогодні варто розглядати як джерело нових можливостей для розвитку саме інноваційних ритейлінгових мереж, де основний акцент робиться на виявленні та задоволенні потреб кожного окремого клієнта, оскільки це сприятиме зростанню прибутків компаній. Зокрема, останні дослідження щодо конкурентного середовища і тенденцій розвитку роздрібних банків у світі представлені у звіті *World retail banking report 2022* [9] вказують на низку цікавих трендів у тому, як змінюються і розвиваються смаки споживачів фінансових послуг. Міжнародне опитування *Voice of the customer* понад 8050 клієнтів (фізичних осіб) банків по всьому світу (близько 29 країн з різних континентів) мало на меті виявити певні потреби клієнтів, які не в повній мірі задовольняють сучасні банки, рис. 1. Респонденти оцінювали за 5 бальною шкалою рівень задо-

волення переліченими нижче критеріями, що характеризують якість послуги та загальну атмосферу в їх основному банку. При оцінці нижче 3 балів, відповідь зараховувалась, як негативна.

Тож, як бачимо, для більше ніж половини клієнтів (52%) – отримувати послуги у банку не є весело. Майже половина опитаних вважають, що банки недостатньо мотивують їх додатковими винагородами за лояльність, не створюють з клієнтами емоційного зв'язку, а їх послуги мало інтегровані до стилю життя клієнта, його особистісного досвіду тощо. Багато клієнтів також не бачать у своїх банках інноваційних підходів до надання послуг і не вважають цей бізнес соціально відповідальним.

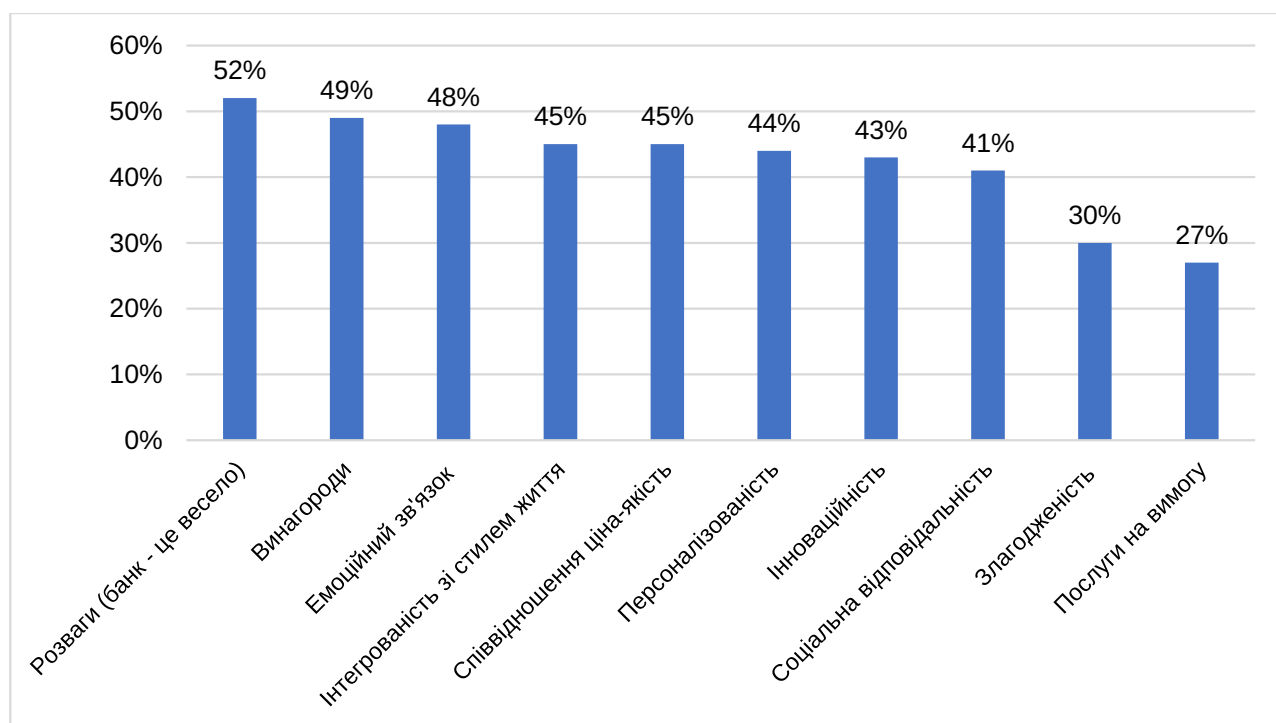
Таким чином, виявлені слабкі сторони роздрібних банків – це насправді ті ж переваги, які сьогодні пропонують фінтех-компанії. Саме через гейміфікацію (застосування ігрової форми і контенту при наданні послуг чи навчання) фінтех-компанії формують тісний емоційний зв'язок з клієнтом і застосовують принцип винагороди, щоб його затримати, забезпечити довгострокову співпрацю з ним. Дослідження *World retail banking report 2022* [9] свідчить, що фінтех-компанії є більш орієнтовані на налагодження довготривалих відносин з клієнтами і формування довіри, в той же час, вони пропонують персоналізовані послуги за максимально низькими тарифами.

За даними Української асоціації фінтех та інноваційних компаній (УАФІК), у 2021 р. на фінансовому ринку України було 203 фінтех-компанії, 29 % яких засновані за останні 3 роки. За оцінками фахівців, загальна вартісна оцінка ринку фінтех-компаній близько 1 млрд. доларів США, а чисельність зайнятих за 2021 р. зросла у 2,5 рази майже до 13 тис. осіб [10].

Результати опитування, проведеного УАФІК, у 2021 р. вказують на те, що 42% фінтехів, ведуть активну взаємодію з банківським сектором, а своїми головними конкурентами фінтехи назвали ІТ-компанії [10, с. 17]; 37% опитаних відзначили, що їхні продукти направлені в фінансову сферу, на вирішення проблем крупних банків, небанківських фінансових установ. Ще 32% фінтех-компаній зазначили що мають цільову аудиторію масовий сегмент, але все ж пов'язані з фінансовою сферою; ці компанії надають персональні кредити, страхові послуги, здійснюють перекази коштів.

Природа сучасних фінтех-компаній розкривається через сфери їх діяльності. Вони в





**Рис. 1. Результати опитування Voice of the customer 2022 щодо того, що клієнти не отримують від свого банку**

Джерело: [9]

основному скеровані на розвиток технологічної інфраструктури, 22 % компаній у 2021 р. позиціонували себе як розробники ІТ-рішень для фінансових компаній та банків [10, с. 18], тобто забезпечують цифровізацію фінансового простору. До того ж, серед засновників сучасних фінтех-компаній 33 % ІТ спеціалісти та 17% (у 2020 р. 6%) представники фінансових компаній [10, с. 19].

Відповідно, інша важлива ніша фінтех-компаній – платіжні сервіси та перекази (у 2021 р. 19% ринку). Зростання віддалених продажів сприятиме розвитку цього напрямку і надалі. Також, помітний ріст фінтех-компаній спостерігався у споживчому кредитуванні (14% ринку у 2021 р. проти 7% у 2020 р.) та страхуванні (6% ринку у 2021 р. проти 3% у 2020 р.) [10, с. 18]. В умовах військового стану ріст їх може уповільнитись, проте вони все ж залишаються активними конкурентами банків та страхових компаній.

Враховуючи потреби ринку та необхідність конкурувати з фінтех-компаніями, українські фінансові супермаркети розширюють свої можливості використовуючи технічні нововведення та інновації, у тому числі розробки фінтех-компаній. Саме тому, можна на сьогодні говорити про появу фінтех-супермаркетів, як

нової моделі організації взаємодії фінансових посередників та надання все більш цифровізованих послуг роздрібним клієнтам. Визначальними характеристиками фінтех-супермаркетів слід вважати широке застосування дистанційних каналів обслуговування юридичних та фізичних осіб (технічна складова) та розширення спектру фінансових та супутніх послуг (фінансова складова), рис. 2.

Окрім того, значним поштовхом до розвитку фінтех-супермаркетів на сьогодні є врахування потреб споживачів фінансових послуг, розробка заходів залучення і утримання клієнта, можливе «передбачення» його потреб, або навіть їх генерування, що проявляється у соціальній складовій, див. рис. 2, зокрема через:

- гейміфікацію роботи супермаркету (винагороди, бонуси, кешбек, фінансові ігри (фінансова інклюзія, формування розумних фінансових звичок тощо);
- активність в соціальних мережах (маркетинг, персоналізовані комунікації);
- соціальна відповідальність бізнесу (активна соціальна позиція фінансової установи, благодійні фонди, акції, еко-проекти із захисту навколишнього середовища).

Найширше застосовують модель фінтех-супермаркету КБ «ПриватБанк», АТ «Уні-

Технічна складова	Фінансова складова
<ul style="list-style-type: none"> <li>– он-лайн додатки, дистанційні системи обслуговування</li> <li>– автоматизовані системи обробки даних</li> <li>– скоринг</li> <li>– шеринг цифрових документів</li> <li>– FacePay24-оплата обличчям</li> <li>– голосова біометрія</li> <li>– дистанційна актуалізація даних</li> <li>– СМС-банкінг</li> <li>– чат-боти</li> <li>– штучний інтелект</li> <li>– Call центр</li> <li>– термінали самообслуговування 24/7</li> <li>– системи грошових переказів</li> <li>– платіжні системи</li> <li>– платежі по QR-коду</li> <li>– готівка на касі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– банківські послуги (кредити, депозити, розрахунково-касове обслуговування)</li> <li>– валюто обмінні послуги</li> <li>– послуги на фондовому ринку (брокерська, дилерська діяльність; андеррайтинг; діяльність з управління цінними паперами; депозитарна діяльність)</li> <li>– страхові, пенсійні продукти (послуги)</li> <li>– лізинг, факторинг</li> <li>– реалізація пам'ятних, ювілейних і інвестиційних монет, банківських металів</li> <li>– оренда сейфових скриньок</li> <li>– продаж нерухомого і рухомого (заставного) майна</li> <li>– продаж електронних квитків</li> <li>– консультаційні послуги</li> <li>– інкасація коштів</li> </ul>
<b>Соціальна складова</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– гейміфікація роботи супермаркету</li> <li>– активність в соціальних мережах</li> <li>– соціальна відповідальність бізнесу</li> </ul>	

Рис. 2. Складові фінтех-супермаркету

Джерело: власна розробка

версал Банк» (monobank) АТ «ОТП БАНК», АТ «УКРСИББАНК», АТ «Ощадбанк». Вони активно просувають свої продукти з використанням технічних нововведень, що стають вже звичними і необхідними для споживачів.

Можливості фінтех-супермаркетів розширюються завдяки підтримці з боку органів державної влади та управління, у тому числі регулятора фінансового ринку – НБУ. Тут слід згадати впровадження Стратегії розвитку фінтеху в Україні, ухваленої НБУ в 2020 р. [11]. Стратегія передбачає створення в Україні цілісної фінтех-екосистеми з інноваційними фінансовими сервісами та доступними цифровими послугами.

Варто зазначити, у 2021 р. було ухвалено Закон України «Про платіжні послуги» [12], що вводиться в дію з 1 серпня 2022 р. Він імплементує директиви ЄС (зокрема PSD2) та формує основу для запровадження відкритого банкінгу (Open Banking). Відповідно до норм закону, банки будуть зобов'язані відкривати інтерфейси (API) та дозволять стороннім компаніям отримувати клієнтські дані для використання їх у своїх сервісах. Водночас, таке відкриття даних можливе лише за згодою клієнта і лише учасникам ринку, що мають на це дозвіл регулятора.

Вичерпного переліку послуг які можна створити використовуючи відкриті дані не існує, так як вони дозволяють запуснути без-

ліч нових та цікавих сервісів, виходячи із запитів клієнтів, ринкових трендів, попиту та безпосередньо набору даних і параметрів, які передаються.

Законодавство передбачає такі функції відкритого банкінгу як:

- ініціювання платіжної операції;
- отримання історії по рахунку (виписка);
- підтвердження наявності коштів на рахунку;
- отримання інших даних по рахунку.

Європейський досвід застосування відкритого банкінгу свідчить про наступні практичні напрямки використання відкритого банкінгу:

– **Управління особистими фінансами**, а саме можливість спростити доступ до рахунків, відкритих у різних банках та руху по ним через єдине агреговане вікно (в тому числі накопичувальні рахунки чи відрахування в рамках пенсійних планів), класифікувати транзакції, планувати витрати, зручно інвестувати тощо;

– **Смартонбординг**. Даний напрямок дозволяє стати клієнтом лише надавши згоду на отримання даних з іншої установи в якій у користувача вже є відкритий рахунок та обравши продукт, отримання якого цікавить. У випадку якщо клієнт отримує кредит, то можливості відкритого банкінгу дозволять провести якісний скоринг та проаналізувати отримані виписки за його рахунками, прийнявши

до уваги залишки, регулярні надходження та витрати, великі покупки;

– **Фінанси SME** – це різноманітні рішення для малого та середнього бізнесу які спрямовані на спрощення ведення бухгалтерського обліку, сплату податків, централізацію бізнес операцій та контроль за ними у режимі реального часу. Також спеціальні сервіси допомагають консолідовано аналізувати діяльність компаній, приймати швидкі та більш обґрунтовані рішення щодо кредитування;

– **Ініціювання платежу** – можливість ініціювати платіж третьою стороною, а саме онлайн-магазином, маркетплейсом і. т.д. звернувшись до банку у якому в клієнта є відкритий рахунок з метою отримання оплати за здійснену ним покупки. Платіж може бути ініційований як з карткового рахунку так і з поточного. При цьому комісія за здійснення платежу може бути нижчою ніж зазвичай, а правила розподілу інтерчейнджу між учасниками операції – зміняться [13].

Із впровадженням на ринку стратегії відкритого банкінгу, цифрова трансформація сфери надання фінансових послуг перейде на якісно вищий рівень. Такі зміни – це виклик і для фінансових супермаркетів, які все тісніше починають конкурувати з фінтех-компаніями за роздрібною клієнта.

Вважаємо за доцільне виділити наступні тренди та інноваційні технології від впровадження яких залежить майбутнє фінтех-супермаркетів в Україні і у світі в цілому.

По-перше – це персоналізація відносин установи з клієнтом, що будується не так на особистому контакті клієнта з менеджером, як на обробці, аналізі даних та фінансової інформації про нього. Застосування цифрових технологій, штучного інтелекту та big data створює умови для розширення аналітики щодо виявлення, розуміння потреб споживача, оцінки його фінансових можливостей, а від так формування найвигідніших пакетів послуг, обрання найефективніших шляхів комунікації зі споживачами, надання фінансових консультацій та порад, що можуть суттєво покращити повсякденне життя клієнта.

Саме фінансові супермаркети мають широкі можливості доповнити внутрішню інформацію про клієнта зовнішніми даними від партнерів, екосистем тощо, синхронізувати цю інформацію і таким чином, отримати суттєву перевагу над іншими фінансовими установами. Адже, профіль споживача, щодо його вподобань, проблем, фінансових рішень буде максимально повним і деталізованим,

що дозволить фінансовому супермаркету не просто надати вигідні послуги клієнту, а сформувати з ним емоційний зв'язок та зробити його лояльним до свого бренду.

По-друге – трендом майбутнього для фінтех-супермаркетів має стати акцент на біхевіористичні фінанси при розробці послуг, формуванні клієнтського сервісу, продажах, маркетингу та навіть при побудові своєї внутрішньої команди менеджерів. Зокрема, це – впровадження стратегії гейміфікації у процесі розробки і продажу фінансових послуг. Різнманітні винагороди, бонуси, кешбеки уже стали невід'ємним елементом багатьох фінансових продуктів, що пропонують банки, фінтех-компанії та необанки своїм клієнтам. Проте, для фінансових супермаркетів, що надають значно різноманітніший перелік послуг, ця ніша може стати суттєво ширшою, і включати розробку різних навчальних продуктів в ігровій формі, що роблять акцент на фінансову грамотність, фінансову інклюзію тощо.

Фінансові продукти складні для розуміння, і більшість споживачів охоче дізнаються про них, оскільки вони важливі для їхнього життя. Не дивно, що багато фінансових компаній використовують гейміфікацію, щоб інформувати споживачів про різні споживчі продукти. Ці інноваційні освітні інструменти є новими способами продавати свою продукцію. Їх ефективне використання може стати механізмом для налагодження конструктивної взаємодії з клієнтами, отримання рекомендацій і потенційних клієнтів [14].

Цікавими прикладами гейміфікації [14], є досвід Commonwealth Bank of Australia який розробив Investorville гру, що дозволяє клієнтам банку симулювати купівлю та володіння нерухомістю. Гравці повинні сплачувати податки на нерухомість і проходити симуляції впливу різних типів іпотеки та позик на їх нову гіпотетичну власність.

Чи, наприклад, мобільний додаток страхової компанії Aviva Italy, що використовується для оцінки навичок водіння користувачів. Кожні 300 кілометрів він надає оцінку від 1 до 10 того, як користувач керував автомобілем. Наприкінці поїздки він також надає відгук про проходження поворотів, економію палива та навички прискорення та гальмування. Значки можна отримати та поділитися ними у Facebook і Twitter. Також, можна отримати персоналізовані тарифи на страхування, враховуючи манеру водіння і досвід водія.

Або, досвід Канадської компанії Sun Life Financial, що запустила Money UP, онлайн-платформу гейміфікації, яка націлена на навчання споживачів планувати заощадження на пенсію та інвестиції. Формат гри, який вимагає від гравців проходити рівні, демонструючи фінансові знання, подобається молодшим учасникам, які звикли до швидкого зворотного зв'язку та навчання на основі цифрових технологій.

Тож, для фінансових супермаркетів реальним є розробка і впровадження комплексних навчальних он-лайн платформ, де споживачі зможуть здобувати знання і навички користування як банківськими, страховими так і інвестиційними послугами. З іншого боку, витрати на запуск таких застосунків та вартість послуг для клієнтів, можуть бути знижені за рахунок ефекту масштабу, а продажі зростатимуть завдяки обізнаним споживачам, що розуміють необхідність керувати власними фінансами.

По-третє – важливим для розвитку фінтех-супермаркетів є впровадження нових платіжних сервісів, що все більше віддаляються від традиційних фінансових продуктів. Зокрема, це: вбудовані фінанси (Embedded Finance), зарплати на вимогу (Pay on Demand), автономні фінанси (Autonomous Finance).

Вбудовані фінанси – це сервіси, що дозволяють обробляти всі платежі в магазинах, на сайтах і мобільних додатках в одній системі. Вбудовані фінанси оптимізують фінансові процеси і роблять їх швидкими та зручними. Так, вбудовані фінанси у платежах – це можливість натисканням однієї кнопки оплатити покупку, без необхідності вводити дані кредитної карти. BNPL-сервіс (buy now pay later, перекл. «купуй зараз плати пізніше») дозволяє оплачувати онлайн-покупки різними частинами протягом короткого періоду часу, без укладання кредитних договорів і сплати додаткової комісії. Прикладом вбудованих фінансів у страхуванні є купівля авіаквитка, де уже закладене страхування пасажира.

Тож, на думку експертів фінансових ринків [15], вбудовані фінанси вимагають від постачальників перегляду своїх фінансових продуктів через технічну призму. Це цифровий продукт, який поєднує базовий фінансовий продукт і API, щоб зробити його доступним для партнерів. Традиційні банки та страхові компанії не спроможні створювати, документувати та просувати API в екосистему. Вони ще не усвідомили, що «API» так само важливий, як і договір, і що вони насправді мають

двох клієнтів, перший – розробник або партнер, відповідальний за вбудовування продукту, а другий – кінцевий користувач, що буде його споживати.

Пандемія COVID-19 призвела до погіршення добробуту та платоспроможності мільйонів людей у всьому світі. Це дало додатковий поштовх до розвитку стартапів напряму Earned Wage Access (EWA) або Pay on Demand (доступ до зарплати або зарплата на вимогу), як альтернатива традиційним фінансам. Активізація угод, зростання обсягу фінансування змусили багатьох експертів говорити про цей сегмент, як один із найбільш динамічних та інвестиційно-привабливих.

«Зарплати на вимогу» це послуги, що передбачають перерахування грошей безпосередньо через платформи, яким ці гроші компенсують зі своїх бюджетів роботодавці. Це можуть бути гроші як самих стартапів, так і сторонніх інвесторів. Бізнес-модель Earned Wage Access будується на отриманні прибутку з комісійних або щомісячної абонплати, які виплачують стартапу клієнти – персонал бізнес-структур. При цьому, Pay on Demand – це бізнес, що характеризується низькими ризиками. Виплачені персоналу «зарплати на вимогу» покриваються у певні дати роботодавцями, з якими Fintech-стартапи укладають контракти [16].

Ще одним трендом майбутніх кількох років стануть автономні фінанси: роботизовані фінансові поради клієнтам, які видаватиме штучний інтелект, опрацювавши особисту інформацію споживача. Звісно, певні елементи автономних фінансів уже присутні серед послуг банків і фінтех-компаній. Зокрема, це різного роду чат-боти, що спілкуються з клієнтом, допомагають розібратись у базових питаннях, нагадують про необхідність здійснити платіж, оновити страхівку тощо. Проте, сучасні очікування клієнтів щодо застосування фінансовими установами інновацій, цифрових технологій є дуже високими, і штучний інтелект може тут застосовуватись значно ширше – для управління особистими фінансами (сплати податків, погашення кредитів, відкриття нових рахунків і т.д.), інвестування у цінні папери, порад щодо пенсійних планів, страхування. При цьому, для фінтех-супермаркетів, що з одного боку, володіють великим обсягом інформації про клієнта, а з іншого – мають його довіру, як до відомого, стабільного бренду, процес автоматизація послуг буде дуже ефективним, і вигідним для обох сторін.



**Висновки.** Отже, в Україні й надалі триватимуть процеси, які пов'язані з вдосконалення механізмів створення та надання фінансових послуг, де основний акцент ставитиметься на потужних гравців фінансового ринку, спроможних фінансувати інновації та їх реалізацію на практиці. На нашу думку, саме співпраця банків і небанківських фінансових установ, зокрема страхових компаній, фінтех-компаній з формуванням фінтех-супермаркетів створить передумови для розширення їх можливостей і пришвидшить цифрову трансформацію фінансового ринку в Україні.

Проведене дослідження дозволило виокремити наступні найбільш актуальні перспективи діяльності фінтех-супермаркетів. Зокрема це:

– акцент на персоналізацію відносин з клієнтами, через застосування можливостей штучного інтелекту при аналізі особистих даних та формування індивідуальних пропозицій, пакетів послуг для кожного окремого споживача;

– використання принципу гри (гейміфікація послуг), щоб зробити складні, не завжди зрозумілі фінансові послуги веселими, доступними, потрібними клієнту і вод-

ночас підвищити фінансову культуру споживачів фінансових послуг;

– впровадження інноваційних сервісів, на зразок вбудовані фінанси (Embedded Finance), зарплати на вимогу (Pay on Demand), автономні фінанси (Autonomous Finance), що не лише спрощують і пришвидшують розрахунки клієнтів, але й суттєво знижують трансакційні витрати.

Підсумовуючи, зазначимо, що подальші перспективи фінансових супермаркетів в Україні визначаються їх спроможністю реагувати на нові запити клієнтів, робити послуги максимально персоналізованими, інноваційними, автоматизованими та водночас, не втратити емоційний зв'язок з клієнтом. Важливим на цьому шляху для фінансових супермаркетів буде готовність через співпрацю, поєднання досвіду фінтех-компаній і нефінансових установ трансформуватись у нові фінтех-супермаркети, формувати нову екосистему та змінювати традиційні фінансові парадигми, а для регуляторів ринку забезпечити контроль за учасниками цих процесів, та сформувати законодавче поле, яке дасть можливість гарантувати споживачам безпеку, конфіденційність та зниження ризиків.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Костецький В., Бутов А. Фінансовий супермаркет як складова моделі системи підвищення якості надання фінансових послуг. *Світ фінансів*. 2017. № 3. С. 60–71.
2. Коць О. О. Скробач І. І. Перспективи діяльності фінансових супермаркетів в Україні. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2014. № 2. С. 173–177.
3. Козоріз Г. Г., Євтух Л. Б. Bancassurance як сучасний елемент фінансової безпеки. *Вісник Університету банківської справи*. 2018. № 2. С. 26–32.
4. Духовний А. Бизнес-модель «Финансовый супермаркет» *Журнал «Комп&ньоН»*. 2002. № 24. С. 17–21.
5. Горощенко Л., Магадова С. Финансовый супермаркет как составляющая модели системы качества клиентоориентированных услуг. *Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. 2011. № 4. С. 595–597.
6. Іщенко І. С. Особливості функціонування фінансового супермаркету як інтегрованого фінансового посередника. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матеріали І міжнародної науково-практичної конференції* (Чернівці 20 березня 2018 р.). Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2018. С. 152–155.
7. Стечишин Т. Напрями універсализації банківської діяльності. *Монетарні і фінансові аспекти стабільного економічного розвитку* : зб. тез доп. Всеукр. наук. Інтернет-конф. (м. Тернопіль, 10 листоп. 2018 р.) / редкол. : О. В. Дзюблюк, Г. М. Забчук, О. О. Іващук [та ін.]; відп. за вип. О. О. Іващук. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 267–270.
8. Десять найбільших фінтех-компаній в Америці у 2022. Рейтинг Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/isabelcontreras/2022/06/07/the-10-biggest-fintech-companies-in-america-2022/?sh=79a7d0c97d08> (дата звернення: 10.07.2022).
9. Звіт світового роздрібного банкінгу 2022. Capgemini research institute. URL: <https://www.wrbr2022-efma-capgemini-final-1650474685VfNBt.pdf> (дата звернення: 10.07.2022).
10. Каталог фінтех-компаній України, 2021. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: <https://fintechua.org/market-map> (дата звернення: 10.07.2022).
11. Стратегія розвитку фінтеху в Україні. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_finteh2025.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4) (дата звернення: 15.07.2022).
12. Про платіжні послуги: Закон України від 30 червня .2021 р. № 1591-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 12.07.2022).

13. Демченко І. Відкритий банкінг в Україні – нові перспективи чи виклик для банків? URL: <https://blog.liga.net/user/idemchenko/article/42888> (дата звернення: 11.07.2022).
14. Гейміфікація фінансових послуг: сучасні тенденції та майбутні можливості. APIS Partners. URL: [https://apis.pe/wp-content/uploads/2018/10/Apis\\_Partners\\_Gamification\\_of\\_FS.pdf](https://apis.pe/wp-content/uploads/2018/10/Apis_Partners_Gamification_of_FS.pdf) (дата звернення: 11.07.2022).
15. Луїз Карбоньєр. Чому вбудовані фінанси – наступна велика річ. URL: <https://www.fintechfutures.com/2022/04/why-embedded-finance-is-the-next-big-thing> (дата звернення: 12.07.2022).
16. Зарплата на вимогу: коли цей сервіс буде в Україні. Мінфін.уа. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/12/06/76751478/> (дата звернення: 12.07.2022).

## REFERENCES:

1. Kostetskiy, V., & Butov, A. (2017) Finansovyi supermarket yak skladova modeli systemy pidvyshchennia yakosti nadannia finansovykh posluh [Text The financial supermarket as a component of the system model for improving the quality of financial services]. *Svit finansiv – The world of finance*, 3, 60–71. (in Ukrainian)
2. Kots, O. O., & Skrobach, I. I. (2014) Perspektyvy diialnosti finansovykh supermarketiv v Ukraini [Text Prospects for financial supermarkets in Ukraine]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*, 2, 173–177. (in Ukrainian)
3. Kozoriz, H.H., & Yevtukh, L. B.(2018) Bancassurance yak suchasnyi element finansovoi bezpeky. [Text Bancassurance as a modern element of financial security]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, 2, 26–32. (in Ukrainian)
4. Duhovnyj A. (2002) Biznes-model «Finansovij supermarket» [Text Business model «Financial supermarket»]. *Zhurnal «Komp&n'oN»*. – *Magazine «Comp&nyoN»*, 24, 17–21. (in Russian)
5. Goroshhenko, L., & Magadova, S. (2011) Finansovij supermarket kak sostavljajushhaja modeli sistemy kachestva klientoorientirovannyh uslug. [Text Financial supermarket as a component of the model of the quality system of customer-oriented services]. *Resursy, informacija, snabzhenie, konkurencija – Resources, information, supply, competition*, 4, 595–597. (in Russian)
6. Ishchenko I. S. (2018) Osoblyvosti funkcionuvannia finansovoho supermarketu yak intehrovanoho finansovoho poserednyka [Peculiarities of functioning of the financial supermarket as an integrated financial intermediary]. I mizhnarodna naukovo-praktychnoi konferentsii «Finansovi instrumenty staloho rozvytku ekonomiky» – I international scientific and practical conference «Financial instruments for the sustainable development of the economy» (Chernivtsi, March 20, 2018) (p. 152–155). Chernivtsi: Chernivetskiy nats. un-t. (in Ukrainian)
7. Stechyshyn T. (2018) Napriamy universalizatsii bankivskoi diialnosti [Directions of universalization of banking activity] Monetarni i finansovi aspekty stabilnoho ekonomichnoho rozvytku: zb. tez dop. Vseukr. nauk. Internet-konf. – Monetary and financial aspects of stable economic development: coll. theses add. All-Ukrainian of science Internet Conf. (Ternopil, November 10, 2018) / editor.: O. V. Dzyublyuk, H. M. Zabchuk, O. O. Ivashchuk [and others]; resp. for issue O. O. Ivashchuk. Ternopil: TNEU. P. 267–270. (in Ukrainian)
8. The 10 Biggest Fintech Companies In America 2022. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/isabelcontreras/2022/06/07/the-10-biggest-fintech-companies-in-america-2022/?sh=79a7d0c97d08>.
9. World retail banking report 2022. *Capgemini research institute*. Available at: <https://www.wrbr2022-ef-ma-capgemini-final-1650474685VfNBt.pdf>.
10. Kataloh fintekh-kompanii Ukrainy, 2021 [Catalog of fintech companies of Ukraine, 2021] Ukrainska asotsiatsiia fintekh ta innovatsiinykh kompanii – Ukrainian association of fintech and innovative companies. Available at: <https://fintechua.org/market-map> (accessed 15.07.2022). (in Ukrainian)
11. Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini [Fintech development strategy in Ukraine]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_finteh2025.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4) (accessed 10.07.2022). (in Ukrainian)
12. Pro platizhni posluhy: Zakon Ukrainy (2021) [On payment services: Law of Ukraine] Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (accessed: 12.07.2022).
13. Demchenko I. Vidkrytyy banking v Ukraini – novi perspektyvy chy vyklyky dlya bankiv? [Open banking in Ukraine – new prospects or challenges for banks]. Available at: <https://blog.liga.net/user/idemchenko/article/42888>. (in Ukrainian)
14. Gamification of Financial Services: Current Trends and Future Possibilities. *APIS Partners*. Available at: [https://apis.pe/wp-content/uploads/2018/10/Apis\\_Partners\\_Gamification\\_of\\_FS.pdf](https://apis.pe/wp-content/uploads/2018/10/Apis_Partners_Gamification_of_FS.pdf).
15. Louis Carbonnier. Why embedded finance is the next big thing. Available at: <https://www.fintechfutures.com/2022/04/why-embedded-finance-is-the-next-big-thing>.
16. Zarplata na vymogu: koly cey servis bude v Ukraini. *Minfin.ua* [Payment on demand: when this service will be in Ukraine]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2021/12/06/76751478>.