

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Багатоканальний банк та напрями його розвитку в Україні

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Вендюк Олени
Олександрівни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ ТА РОЛІ БАГАТОКАНАЛЬНОГО БАНКУ.....	6
1.1 Загальна характеристика багатоканального банку.....	6
1.2 Механізм побудови багатоканального банку.....	16
1.3 Методичні підходи до оцінки результативності діяльності багатоканального банку.....	24
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ БАГАТОКАНАЛЬНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ.....	30
2.1 Стан розвитку каналів збуту та комунікації в банках України.....	30
2.2 Дослідження механізму формування та впровадження багатоканального банку.....	38
2.3 Оцінка результативності діяльності АТ «ОТП Банк» як багатоканального банку.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ БАГАТОКАНАЛЬНОГО БАНКУ В УКРАЇНІ.....	52
3.1 Зарубіжний досвід впровадження багатоканального банку в країнах світу.....	52
3.2 Удосконалення системи формування багатоканальної моделі в АТ «ОТП Банк».....	57
3.3 Перспективи розвитку багатоканального банку в Україні.....	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах відбувається бурхливий розвиток інноваційних технологій, які проникають в усі сфери життя суспільства. Загострення конкуренції на ринку банківських послуг, динамічне його зростання та нестійка економічна ситуація в країні змушують банки опановувати нові підходи до підвищення ефективності своєї діяльності, проводити пошук додаткових шляхів отримання конкурентних переваг, зокрема, шляхом впровадження інноваційних технологій обслуговування клієнтів, нових продуктів та послуг. У зв'язку з цим, гостро постає важлива науково-практична проблема – поява нової моделі діяльності банку, а саме багатоканальний банк. Банки, що не відповідають ринковим умовам конкуренції та не задовольняють належним чином потреби своїх клієнтів, наражаються на значні ризики, які пов'язані з втратами клієнтської бази та формуванням репутації «закритого» банку. Наукова та практична значущість цієї проблеми обумовлює необхідність проведення даного наукового дослідження.

Концептуальні положення визначення багатоканального банку висвітлені у роботах таких авторів, як: Т. Леонович [30], І. Карчевої [18-21], С. Нікітенкова [37], З. Міндрова [32], О. Неізвєстної [36], В. Обухова [38], Т. Шалиги [71], О. Сербиної [57] та інших. Дослідженню розвитку системи каналів збуту та комунікації в банківській діяльності присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Мокляк [33], І. Литвин [33], Г. Ярмош [33], Р. Кифяк [23], В. Голуб [8], О. Купрієнко [28], М. Пономарьова [52], О. Христофорова [65] та інших. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених з питань вдосконалення існуючих каналів збуту і комунікації, до сих пір залишаються дискусійними та недостатньо дослідженими теоретичні, методичні та практичні аспекти саме новітніх збутових і комунікаційних каналів в діяльності банку.

Актуальність вищевказаної проблеми, а також теоретично-прикладна цінність її вирішення зумовили вибір теми даного наукового дослідження, визначили його мету та завдання.

Метою дослідження є теоретико-практичне дослідження питань стосовно впровадження багатоканальних банків в Україні.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі **завдання**:

- 1) надати загальну характеристику багатоканального банку та дослідити механізм його побудови;
- 2) провести огляд методичних підходів до оцінки результативності діяльності багатоканального банку;
- 3) провести дослідження стану розвитку каналів збуту та комунікації в банках України;
- 4) дослідити механізм впровадження багатоканального банку;
- 5) здійснити оцінку результативності діяльності системи каналів збуту та комунікації АТ «ОТП Банк»;
- 6) дослідити зарубіжний досвід впровадження багатоканального банку;
- 7) розробити рекомендації щодо удосконалення системи формування багатоканальної моделі у банку;
- 8) сформувати перспективи розвитку багатоканального банку в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування багатоканальної моделі банківської діяльності, а **предметом дослідження** – вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження і розвитку багатоканального банку.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці, статистичні звіти НБУ та фінансові звіти банків. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний, декомпозиції, графічний, методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, статистичне спостереження тощо.

Інформаційною базою дослідження є офіційні дані Національного банку України; дані консалтингової компанії McKinsey&Company та

дослідницької компанії GfK; фінансова звітність банків; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному: вперше сформульовано наукове визначення поняття багатоканального банку, а також розроблено та запропоновано критерії багатоканальності банків.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені критерії багатоканальності банків стосовно системи каналів збуту та комунікації можуть бути використані на практиці вітчизняними банками при визначенні ступеня своєї канальності.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Вендюк О. О. Адаптація світового досвіду формування збутових каналів банку // Стратегії розвитку фінансового ринку України: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2018. – 366 с. (С.107-112).

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 70 сторінок. В роботі представлено 12 таблиць, 34 рисунки, 8 додатків та використано 75 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ ТА РОЛІ БАГАТОКАНАЛЬНОГО БАНКУ

1.1. Загальна характеристика багатоканального банку

Сьогодні відбуваються значні інноваційні зміни у банківській діяльності всіх банків світу, що обумовлено, в першу чергу, стрімким розвитком технологій та зміною моделі поведінки клієнтів, які стають більш обізнаними та вимогливими як до якості банківських послуг, так і до сервісів їх надання. Тому, нещодавно виникла нова банківська модель діяльності - багатоканальний банк. В науковій літературі не зустрічається ґрунтовне визначення даному явищу, тому, досліджуючи теоретичні підходи щодо управління збутовими та комунікаційними каналами і практику діяльності багатоканальних закордонних банків, ми надали власне визначення. Багатоканальний банк – це клієнтоорієнтований банк з максимально можливим пакетом каналів дистанційного обслуговування клієнта та управління взаємовідносин з ним на базі CRM.

Зважаючи на те, що в літературі та мережі Інтернет немає визначень «багатоканального банку», але розуміючи дане явище, ми будемо розглядати поняття цифрового банкінґу (мобільний- та Інтернет-банкінґ), дистанційного банківського обслуговування (ДБО) та CRM-систему, що є основою багатоканального банку.

Багатоканальний банкінґ (omnichannel banking) - це узгоджене обслуговування клієнтів у відділеннях і в цифровому середовищі. Існує безліч цікавих сценаріїв, що задіюють обидва канали та забезпечують таким чином єдиний приємний призначений для користувача досвід [70].

Останнім часом банки активно займаються пошуком нових шляхів розвитку свого бізнесу. Причому ці шляхи повинні бути більш зручними,

доступними і, головне, більш оперативними і дешевшими в порівнянні з існуючою системою обслуговування клієнтів. Простежується тенденція орієнтації банків на масове залучення клієнтів, основну частку яких складають фізичні особи. На заході такий вид діяльності називається retail-banking (з англійської - роздрібний банківський бізнес). За словами відомого американського соціолога Пако Андерхілла: "Банки, що надають фінансові послуги населенню, повинні зрозуміти, що вони в першу чергу торговці" [50]. Тому саме західні банки лише зовсім недавно почали визнавати свою "спорідненість" з торговими організаціями і робити з цього практичні висновки. Одним з практичних прикладів служить концепція багатоканальності банку в Італії (рис. 1.1).

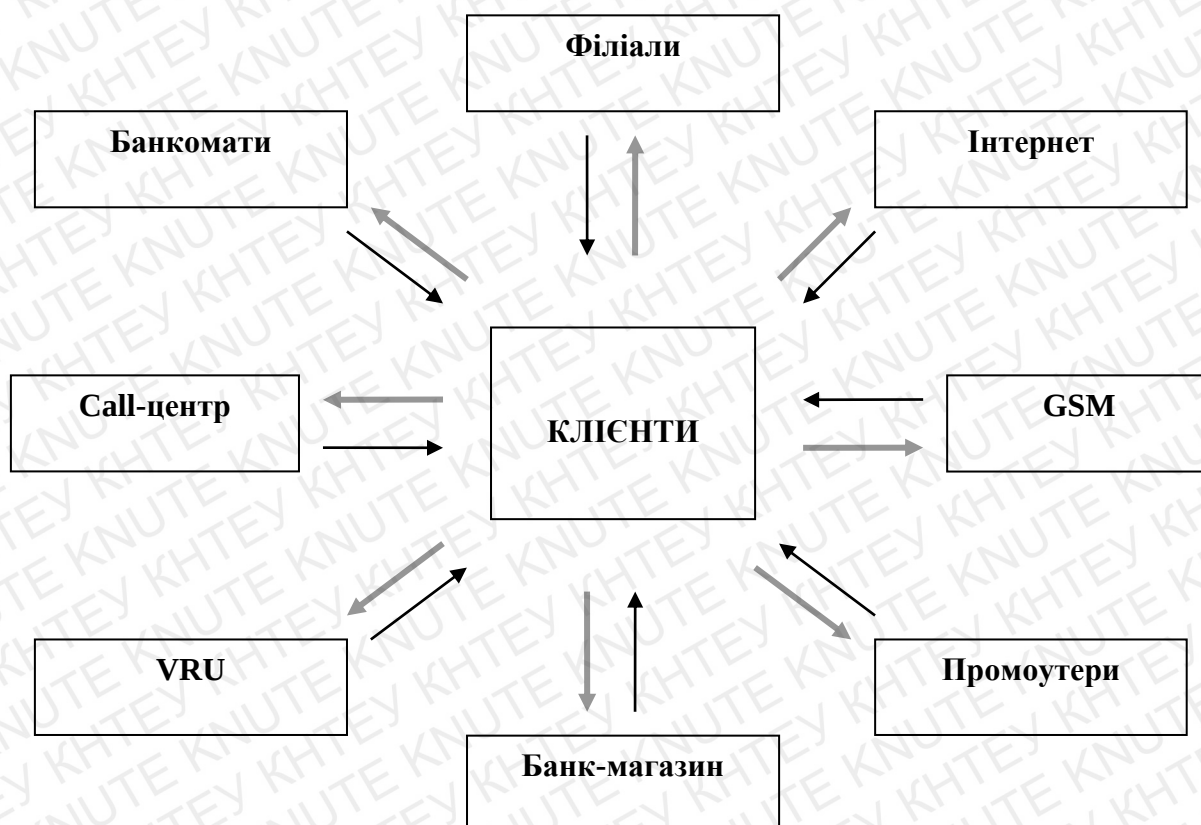


Рис. 1.1 Багатоканальна стратегія банку [30, с.32]

Відповідно до цієї концепції, кредитний інститут (банк), в прагненні поліпшити якість пропонованих продуктів і наданих послуг, повинен дуже

подрібно розбивати на сегменти (групи клієнтів) власну клієнтську базу. Зробити це можна тільки маючи в розпорядженні різні розподільні канали. За допомогою каналів продажу банк не тільки реалізує продукти і послуги, але і має "зворотний зв'язок" з клієнтами, що дає можливість постійно розширяти знання банку про клієнтів і їхні потреби [30, с.32].

Нище наведені ключові елементи, які містить в собі модель «Розумного багатоканального банку» (рис. 1.2).

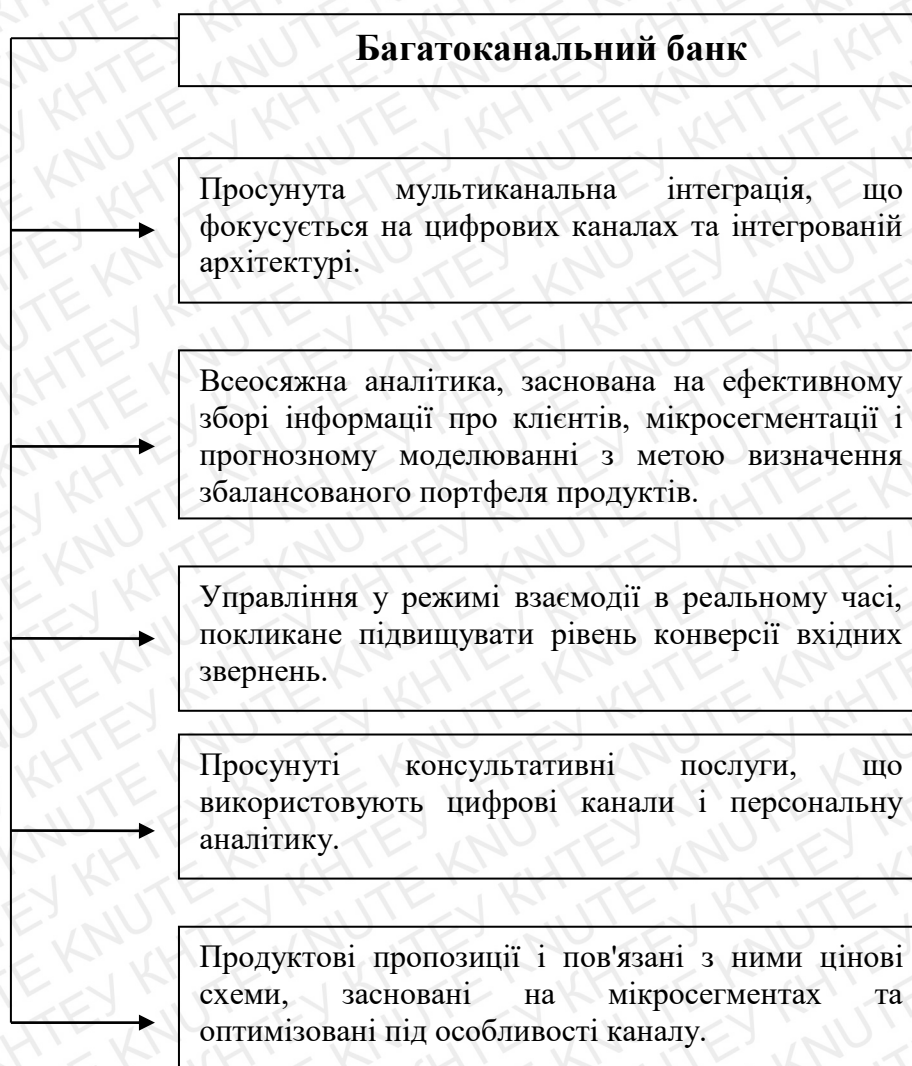


Рис. 1.2 Ключові елементи багатоканального банку [59]

Дану модель «розумного багатоканального» банкінгу використовує іспанський Bankinter. Причому особливий упор він робить на аналітику. Банк почав вдосконалити свою аналітику кілька років тому і сфокусувався на розробці комерційних пропозицій, заснованих на зборі відомостей про

клієнтів і частоті контактів з ними, як проактивних, так і реактивних, після чого в 2009 році розробив Engloba Geo CRM. А недавно віра Bankinter в аналітику спонукала його відкрити нові підрозділи на зразок ризикового CRM або операційного CRM [59].

Інший іспанський банк, BBVA, - чудовий приклад того, як банк керується з простором персональних консультацій: він надає персональне клієнтське обслуговування в режимі 24/7 тим своїм клієнтам, які віддають перевагу цифровим каналам банкінгу перед походом у відділення, але при цьому хочуть отримувати персоналізований сервіс [59].

Клієнтоорієнтований банк – це інноваційна модель банківського бізнесу, яка акцентується на залученні споживачів з особливим наголосом на соціальні медіа з метою зміцнення тісних зв'язків з клієнтами. Мета - вибудувати взаємини, засновані на особистих інтересах, використовуючи лідерів думок і сприяючи співробітництву банку і його клієнтів. Ключові компоненти цієї моделі банківського бізнесу такі:

- 1) Моніторинг соціальних медіа з метою визначення можливостей залучення споживачів, пом'якшення ризиків і швидкого реагування на виклики.

- 2) Соціальний цифровий маркетинг, побудований на кластеризації з метою надання можливості банку визначити відповідний контент для окремих користувачів соцмереж і тим самим привернути їхню увагу.

- 3) Соціальний CRM, який збагачує дані про клієнтів інформацією з соціальних медіа і сприяє створенню більш ефективних пропозицій [59].

Більшість банків сьогодні поділяють клієнтів на сегменти, використовуючи стандартні критерії (такі як середній дохід). У «соціально залучених» банків взаємодія набагато більш персоналізована. Банк розробляє індивідуально заточені взаємодії з клієнтами, засновані на їх корисності і намірах, перевірені їх діями в соціальних медіа (наприклад, шляхом проставлення «лайків»). Подібні дії можуть допомогти банкам згрупувати клієнтів за спільними інтересами, підтримувати з ними щоденний діалог на

цікаві їм теми і пропонувати необхідні продукти, коли споживачі дійсно потребують їх [59].

Ще одним видом ДБО багатоканального банку є Digital Banking (цифровий банкінг). Цифровий банкінг - це перехід до онлайн-банкінгу, де банківські послуги надаються через Інтернет. Переваги для банків та клієнтів забезпечують більш зручні та швидкі банківські послуги. Перехід від традиційного до цифрового банкінгу був поступовим. Він передбачає високий рівень автоматизації процесів та веб-сервісів і може включати в себе API-інтерфейси, що дозволяє створювати міжвідомчу структуру послуг для надання банківських продуктів та надання транзакцій. Це забезпечує можливість доступу користувачів до фінансових даних за допомогою настільних, мобільних та банкоматних послуг [5].

Суть Digital Banking в зміні поведінки банку. Раніше банк говорив: «ось мої сервіси, кому треба - користуйтеся». Сьогодні, в епоху цифрових технологій, світ істотно змінився. Тепер банк каже: «я знаю, де ви знаходитесь і прийду туди, щоб вам було зручно мною скористатися». Банкінг з'являється всюди, де треба користувачеві, в будь-якому місці цифрового простору, де може виникнути потреба в банківських сервісах. Digital Banking прагне проникнути в усі сфери цифрового життя сучасної людини. Це мобільні пристрої, соціальні мережі, інформаційні сервіси, електронна комерція, Інтернет речей, технології. Банк хоче бути присутнім у всіх цих каналах. Реальні приклади ми бачимо в мобільній сфері і соціальних мережах [37]. Понад 60% споживачів тепер використовують свої смартфони як найкращий спосіб цифрового банкінгу [31].

Виклик для банків полягає в тому, щоб полегшити вимоги, які спонукають продавців до одержання грошей через канали, визначені споживачем. Ця динамічна форма є основою для задоволеності клієнтів, яку можна забезпечити за допомогою програмного забезпечення для управління взаємозв'язками з клієнтами (CRM). Тож, CRM потрібно інтегрувати в

цифрову банківську систему, оскільки вона надає банкам можливість безпосередньо спілкуватися зі своїми клієнтами.

Цифровий банк являє собою віртуальний процес, що включає онлайн-банкінг та інші. Як платформа для повноцінної роботи, цифровий банкінг повинен охоплювати інтерфейс, який бачать споживачі, а банкіри бачать через їхні сервери та панелі керування адміністратора та проміжне програмне забезпечення, яке з'єднує ці вузли. Зрештою, цифровий банк повинен полегшити всі функціональні рівні банківської діяльності на всіх платформах надання послуг. Іншими словами, він повинен мати всі необхідні для цього функції (рис. 1.3) [72].

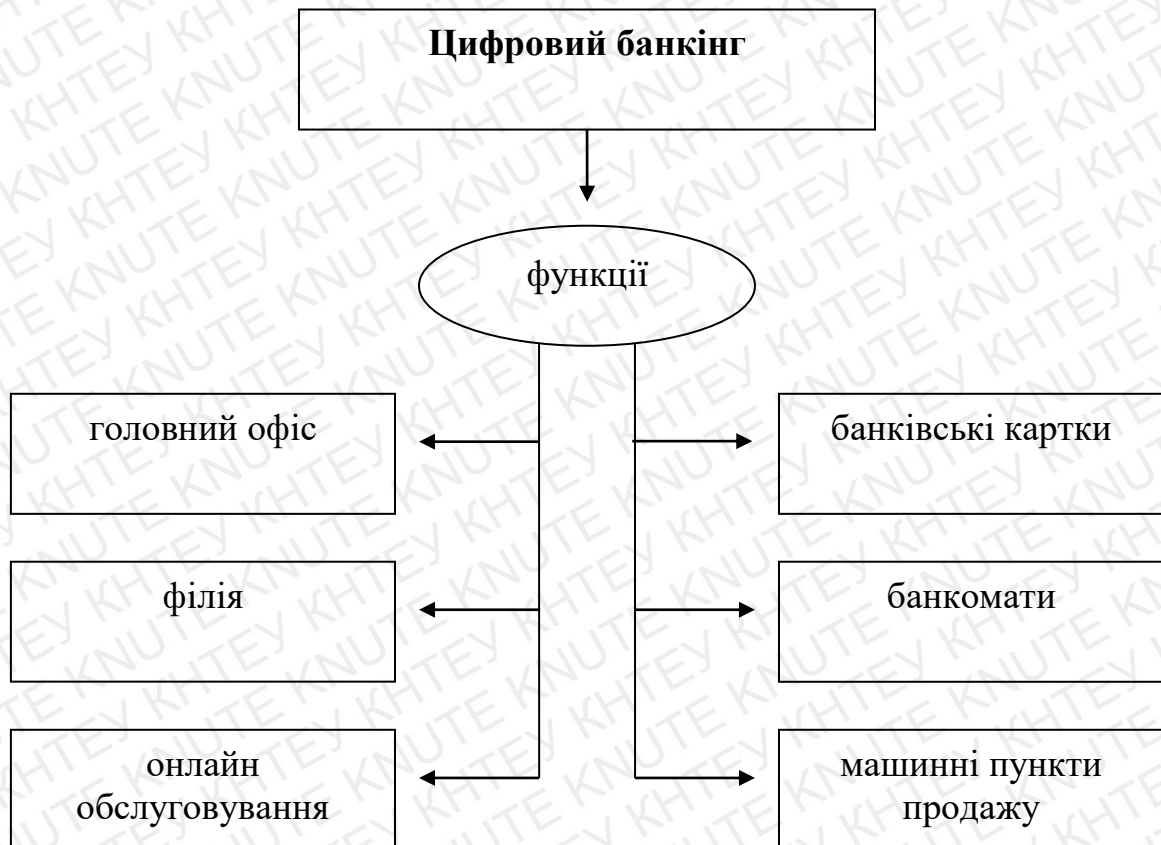


Рис. 1.3 Функції цифрового банкінгу [72]

Цифровий банкінг - це не тільки передові концепції, такі як інтернет-банкінг, мобільний банк, прямі банки, різні банківські додатки, використання соціальних медіа в банківській справі, штучний інтелект, робототехніка, чат-боти, когнітивні обчислення, блок-ланцюг, великі дані, голосова біометрія та

інше; однак він також включає в себе різні програми модернізації, що дозволяють досягти загальних цілей цифрового банкінгу, що включає застарілу модернізацію, інтеграцію, CRM, документообіг / OCR та інше [5].

Основні переваги цифрового банкінгу наведено на рис. 1.4.

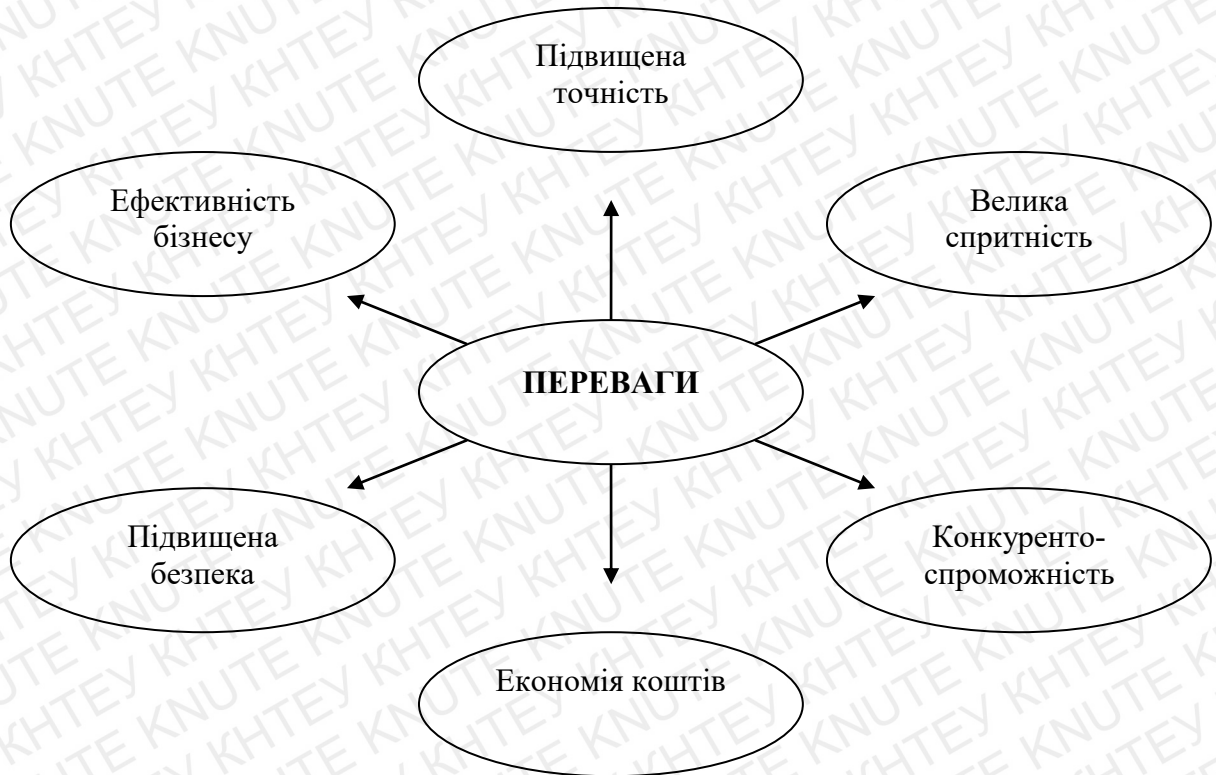


Рис. 1.4 Переваги цифрового банкінгу*

*Примітка: створено автором за даними [70; 72]

З бурхливим розвитком високошвидкісного Інтернету, зростанням числа і якості мобільних пристроїв вельми інтенсивно розвиваються системи Інтернет-банкінгу та мобільний банкінг. Інтернет-банкінг – це спосіб управління банківським рахунком через мережу Інтернет без використання спеціального програмного забезпечення. Такий метод управління власним банківським рахунком є надзвичайно зручним і має ряд переваг:

- 1) забезпечує цілодобовий доступ до рахунку з будь-якої точки світу, що дає можливість швидко та оперативно реагувати на зміни ситуації на фінансовому ринку;
- 2) зростає оперативність проведення банківських операцій;

3) відсутня необхідність відвідування банку [32, с.288-289].

Крім того, така система дистанційного управління рахунком надає клієнтам банку цілий комплекс інформаційних послуг, які забезпечують можливість в будь-який час отримувати інформацію про стан рахунку, про платежі та надходження на рахунок, переглянути та роздрукувати платіжні документи за будь-який період часу, починаючи з моменту відкриття рахунку в банку, отримувати витяги за минулий період, самостійно поставити платіжну картку в стоп-лист у випадку її втрати або крадіжки, отримати курси валют на будь-яку дату тощо [32, с.288-289]. Інтернет-банкінг є вигідним і перспективним напрямом банківської діяльності не тільки завдяки його популярності серед клієнтів банку, а й зручності здійснення багатьох видів банківських операцій.

Слід зауважити, що банки України почали активно впроваджувати можливості Інтернет-банкінгу в свою практику надання банківських послуг відносно нещодавно. Основною причиною такої ситуації є проблематичність технічної реалізації системи Інтернет-банкінгу, що пов'язане перш за все, зі складністю та високою вартістю захисту інформації, що передається [36].

В теперішній час, в банках України, які впровадили Інтернет-банкінг, доступні такі види Інтернет-послуг, як перевірка залишків за рахунками; грошові перекази, як в Україні, так і за кордон; отримання виписок за рахунками; сплата рахунків; оформлення депозиту; конвертація валюти; замовлення додаткових платіжних карт, та ін [36, с.29].

Лідером за впровадженням Інтернет-технологій в Україні безперечно є Приватбанк. База даного банку вже давно перевищує мільйон чоловік. Наступними за ним йдуть Альфа-Банк, Укрсіббанк, та деякі інші. Основні послуги Інтернет-банкінгу вітчизняних банків, представлені в дод. А (табл. 1.1).

Використання Інтернет-банкінгу в процесі діяльності банку, так само як і будь-яка система, має свої переваги та недоліки (табл.1.2).

Переваги та недоліки Інтернет-банкінгу [36, с.29]

Переваги	Недоліки
- мінімізація витрат, за рахунок зниження собівартості надання банківських послуг; - відсутність потреби фізичної присутності постачальника послуг; - економія витрат та часу; - зручність, доступність та простота використання; - контроль над рахунками і проведенням платежів.	- неможливість надання послуг щодо касового обслуговування; - можливі затримки платежів, збої в роботі системи; - відсутність необхідної нормативної бази; - існування ймовірності крадіжки грошей шахраями.

Інтернет-банкінг - це перш за все можливість управляти банківськими рахунками і картами в режимі онлайн через Інтернет. Однак не завжди під рукою виявляються комп'ютер або ноутбук, тоді як мобільний телефон, смартфон, планшет або інший мобільний пристрій є майже у кожного. Тому все популярнішим стає мобільний банкінг [38, с.76].

Мобільний банкінг – це система цілодобового контролю за рухом коштів клієнта банку по картковому рахунку, управління банківським рахунком та операціями через мобільний пристрій [6].

Мобільний банкінг є чудовим доповненням Інтернет-банкінгу і набуває стрімкого розвитку. При використанні мобільного банкінгу клієнти отримують максимальну зручність у використанні пропонованих банком послуг. Користувачі послуги «Мобільний банкінг» можуть сплачувати карткою за товари та послуги та знімати готівку у будь-яких банкоматах у будь-якій точці світу, а також вносити кошти на картку через каси і банкомати.

Основною відмінністю телефонного банкінгу від Інтернет-банкінгу є те, що для здійснення різних операцій, користувачеві досить пройти верифікацію в телефонному режимі і назвати код доступу до телефонного банкінгу. Різновидом телефонного банкінгу є SMS-банкінг. SMS-банкінг –

це спосіб оперативно отримувати інформацію – підтвердження про проведені операції за допомогою SMS-повідомлень на мобільний телефон [14, с.209].

Вітчизняні банки використовують наступні мобільні системи платежів (рис. 1.5):

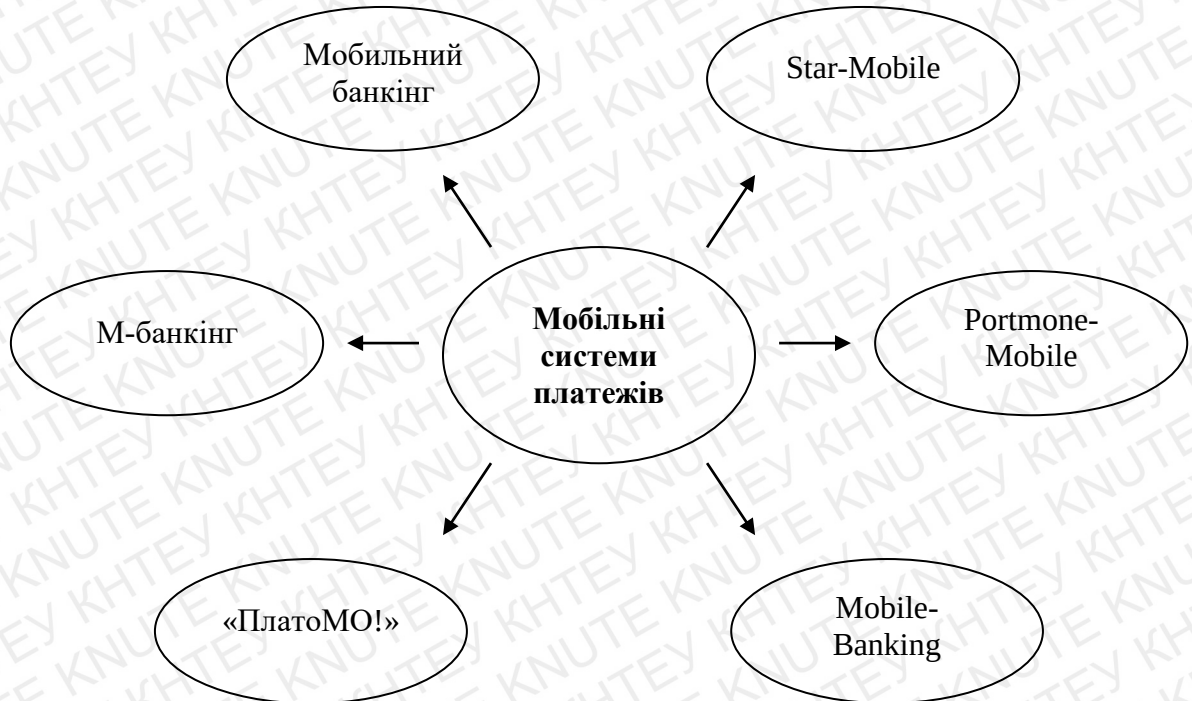


Рис. 1.5 Мобільні системи платежів банків України*

*Примітка: складено автором за даними [24]

Мобільний банкінг має такі функції: оплата за використання мобільного телефону і послуг інтернет-провайдерів; перекази між рахунками клієнта; перекази іншому клієнтові банку або в інший банк; оплата комунальних послуг, комерційного телебачення і т. п. (за допомогою шаб-інтернет-банку); перегляд доступного балансу рахунку та отримання детальної інформації за рахунками. А також пошук найближчих банкоматів, відділень, місць погашення кредиту, перегляд детальної інформації стосовно обраного об'єкта (адреси, режим роботи, можливі сервіси), перегляд актуальних курсів валют тощо. Для підключення системи потрібно стати клієнтом банку, зайти в будь-яке його відділення з паспортом, підключити систему «Інтернет-банк», а через неї завантажити і підключити додаток

Android. За допомогою послуги «Мобільний банкінг» користувач отримує всю необхідну та корисну для нього інформацію дод. Б (рис.1.6).

Отже, ми розглянули загальну характеристику багатоканального банку, детально ознайомилися з його складовими та функціями. Тепер ми знаємо, що поняття та визначення багатоканального банку є багатогранним і вміщує та об'єднує в собі такі категорії, як цифровий банкінг, Інтернет-банкінг і мобільний банкінг в поєднанні з обслуговуванням клієнтів на базі CRM. Також, ми окремо розглянули кожне вищезгадане поняття, дослідили їх механізм роботи, функції та усі переваги і недоліки.

1.2. Механізм побудови багатоканального банку

Досліджуючи загальну характеристику багатоканального банку ми визначили, що в основі його побудови закладені канали дистанційного обслуговування клієнта та управління взаємовідносин з ним на базі CRM. Тому розглядаючи механізм побудови ми, перш за все, будемо вивчати саме систему CRM в банку та канали обслуговування.

CRM (Customer Relationship Management) - управління взаємовідносинами з клієнтами. Дослівний переклад дозволяє давати безліч різних тлумачень даного поняття. Складність точного визначення CRM пояснюється різноманіттям контекстів (маркетинг, менеджмент, інформаційні технології і т.д.). Крім того, CRM - явище багатостороннє. Не можна сказати, що це тільки стратегія або якийсь програмний продукт. І те й інше - аспекти одного і того ж явища. Об'єднуючи різні точки зору на цю проблему, можна виділити наступні аспекти CRM: концепція; стратегія; технологія; програмне забезпечення.

Причому, абсолютно природно, що всі аспекти одного явища повинні бути взаємопов'язані. Це справедливо і для CRM. Отже, якщо концепція CRM ставить перед організацією головну мету - орієнтацію на клієнтів для

найбільш ефективної взаємодії з ними, то стратегія CRM є засобом здійснення цієї концепції, будучи унікальною для кожного підприємства. У свою чергу, стратегія CRM заснована на використанні спеціальних технологій CRM, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях його життєвого циклу, аналізує її і використовує ці дані в інтересах свого бізнесу. Необхідні кошти для автоматизації, управління та інтеграції операцій на всіх стадіях діяльності компанії забезпечує програмне забезпечення для CRM.

В основі функціональної частини CRM повинні бути певні цілі (дод.В рис. 1.7), які дозволять банку визначитися щодо вибору того чи іншого CRM-продукту і його функцій, а також визначити метрики, що дозволяють визначити ефективність проекту [9, с.8-18]. Для здійснення поставлених цілей необхідно виділення, опис та реорганізація процесів, що відбуваються всередині банку, що дозволяють реалізовувати клієнтоорієнтований підхід. Причому важливо пам'ятати одне головне правило: клієнти купують не тільки товар або послугу, вони купують відношення з банком. Тому щоб віддача від CRM була максимальною, компанія повинна враховувати весь цикл взаємин з клієнтом від першої покупки товару або послуги і подальшого обслуговування до нових покупок. (рис.1.8).



Рис. 1.8 Цикл взаємодії з клієнтами банку [9, с.8-18]

Процеси в циклі взаємодії з клієнтами банку:

- 1) Створення продукту: розробка концепції; визначення пріоритетних функцій; робота з групами клієнтів; визначення витратних чинників; конкурентна розвідка і дослідження ринку.
- 2) Продаж: прогноз продажів; управління підготовкою угод; управління ціноутворенням; управління каналом збуту; додаткові послуги; персоналізація; управління обробкою замовлень.
- 3) Задоволення потреб клієнта: взаємодія до укладення угоди; доставка товару; управління взаємодією і надання довідок; управління чергами та розширення портфеля; розсилка допоміжних матеріалів.
- 4) Збереження і поповнення клієнтської бази даних: аналіз прибутковості клієнтів; управління програмами по зміцненню лояльності; ініціативи по утриманню клієнтів; програма по поверненню «перебіжчиків»; інноваційні схеми взаємодії.
- 5) Позиціонування та маркетинг: сегментація; моделювання поведінки; вибір цільової аудиторії; управління маркетинговими програмами; ціноутворення; промо акції; аналіз втрат і придбань.

Теоретично CRM-системи дозволяють автоматизувати всі стадії в циклі взаємодії між банком і її клієнтами - від виявлення найбільш перспективних категорій споживачів до післяпродажного обслуговування. Але найбільш далекоглядні комерційні банки націлюють CRM-системи на окремі ділянки циклу і конкретні функції, які їм необхідно автоматизувати. Отримавши бажаний результат, банк може, наприклад, автоматизувати додаткові функції тієї ж ділянки або бізнес-процеси, які не відносяться до функціональності CRM-систем, охопити нові ділянки.

CRM для банків є одночасно як стратегією, так і засобом її реалізації, і дозволяє вирішити чотири основні завдання для досягнення ефективної роботи з клієнтами і максимізації прибутку:

- 1) Ідентифікація клієнта. Забезпечення наявності повної інформації про клієнта, заснована на даних підрозділу маркетингу, події та історії взаємин.

2) Диференціація клієнтів. «Виділення» клієнтів відповідно до індивідуальних запитів, уподобаннями та вимогами. Можливість сегментації всієї клієнтської бази на окремі групи з урахуванням індивідуальних характеристик і потреб є основою для проведення подальшого аналізу клієнтів, розробки нових продуктів і послуг, формування детальної кредитної історії в цілому.

3) Взаємодія з клієнтом. Постійність в перервах. З позицій CRM важливіша довгострокова вигода від співпраці з клієнтом. Завдання CRM - відстежувати вподобання і потреби клієнта, залучити й утримати найбільш вигідних клієнтів. Для банку важливо не тільки залучати нових прибуткових клієнтів, утримувати існуючих, але так само позбавлятися від збиткових і недобросовісних клієнтів. Виділення сегментів таких груп клієнтів є для банків ґрунтом для проведення відповідного аналізу і збільшення прибутковості в цілому. До сих пір досить складно передбачити і запобігти відходу клієнта, який виникає під впливом ряду як якісних, так і кількісних факторів. Чому деякі клієнти йдуть? Чому інші залишаються? Яка їхня цінність? Яким чином можна змінити їхню думку?

4) Персоналізація клієнта. Процес, при якому кожен з клієнтів оцінюється як унікальна одиниця і обслуговується відповідно до цього постулату. Збільшення прибутковості від роботи з клієнтами вимагає формування моделей і стратегій своєчасної пропозиції правильних продуктів і послуг, додаткових і перехресних продажів через різні засоби комунікації з клієнтами.

Ми дослідили важливість CRM-системи у формуванні механізму багатоканального банку, а тепер розглянемо канали збуту та комунікації, і на їх основі визначимо критерії багатоканальності банку. Використання ефективних каналів продажу (збуту) дає змогу підвищити рівень прибутковості банківських установ, поліпшити сервіс та зменшити витрати. Причому слід враховувати, що за допомогою збутових каналів банк не тільки реалізує банківські продукти, але й має «зворотній зв'язок» зі споживачами,

що дає йому можливість постійно розширювати інформаційну базу щодо своїх клієнтів та їхніх потреб.

Під каналами збуту розуміють сукупність філій, відділень, технічних засобів доведення банківських послуг до клієнтів, які займають одне з найважливіших місць у банківській збутовій мережі і забезпечують представленість банку та його послуг на регіональному ринку. Загалом усі канали збуту банківських послуг можна розділити на дві великі групи: традиційні (стаціонарні) та дистанційні (дод. Г рис. 1.9). У процесі розвитку інформаційних технологій та їх впровадження у діяльності банків дистанційні канали збуту банківських послуг були значно диверсифіковані.

У банківській сфері традиційно основним каналом збуту вважають мережу власних відділень. Але з часом з'явилися технології, які дозволяють клієнтам скористатись послугами банку, не відвідуючи безпосередньо банк.

Провідні банки світу переглядають свої стратегії на предмет трансформації "традиційних" філій у сервісні центри, що приносять більшу додану вартість, пропонуючи складні продукти та поради клієнтам на основі впровадження новітніх інформаційних технологій. Доведено, що все більше актуалізуються дистанційні канали збуту.

Дослідження банківської практики в Україні свідчить, що на вибір клієнтами дистанційних каналів впливають такі чинники (рис.1.10):

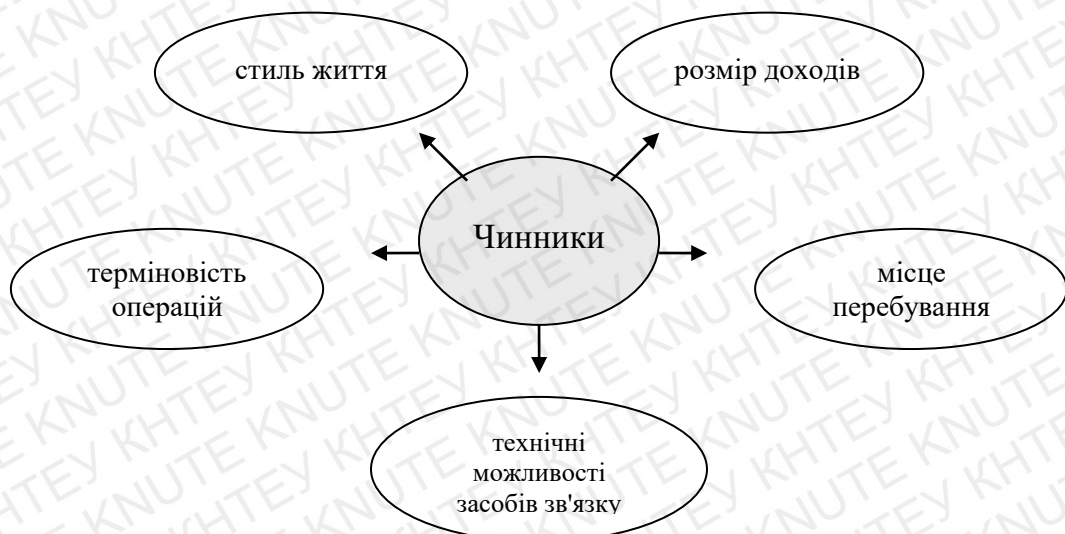


Рис. 1.10 Чинники впливу на вибір клієнтами дистанційних каналів

*Примітка: складено автором на основі [8, с.155-163]

Порівняльний аналіз дистанційного обслуговування в зарубіжних і вітчизняних банках дозволив виявити особливості зв'язку клієнта з кожним каналом збуту банківських продуктів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характер зв'язку клієнта з дистанційними каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку [8, с.155-163]

Канали	Характеристика зв'язку
Клієнт-банк	Клієнт отримує банківські послуги завдяки прямому з'єднанню його персонального комп'ютера з банківським сервером по модему
Інтернет-банкінг	Здійснення банківських трансакцій та інформаційний обмін через Інтернет
Банкомати	Проведення розрахунків і готівкових операцій з використанням платіжних карток здійснюється через автоматичні пристрої
Кіоски самообслуговування	Автономні пристрої, встановлені у філіях банку, супермаркетах, вокзалах тощо
Інтерактивне телебачення	Системи двостороннього зв'язку з можливістю візуального й аудіо спілкування клієнта з банкіром (у відділенні банку або через телебачення з використанням телефону)
Контакт-центр	Система пристроїв для автоматичного або напівавтоматичного з'єднання клієнта з фахівцями та ініціювання операцій
Автоматизована телефонія	Здійснення трансакцій та отримання інформації власником рахунку з використанням телефонного пристрою з тональним набором
Мобільний зв'язок	Здійснення трансакцій та отримання інформації власником рахунку з використанням супутникового, стільникового зв'язку та мобільного телефону

Так само, як і канали збуту банківських послуг, комунікації виконують життєзабезпечувальну роль у банках.

Усі банки пронизані мережею інформаційних каналів, які призначені для збору, аналізу та систематизації інформації про зовнішнє середовище, а також навпаки, для передачі оброблених повідомлень у зовнішнє середовище. Так, відповідний підрозділ банку повідомляє інформацію про певні чинники зовнішнього середовища, що впливають на кон'юнктуру - економічну, політичну, технологічну тощо. Виявляються найбільш критичні, здатні ослабити конкурентоздатність організації, після чого банк конструктивно реагує на ці зовнішні сигнали. Комунікація таким чином служить засобом включення банку у зовнішнє середовище, забезпечує їй необхідний рівень взаємодії з навколишнім простором, без спілкування з

яким неможливе існування банку. Дослідження комунікаційних мереж у банку дає можливість проаналізувати цілісність системи, її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, сприйнятливість до нововведень.

Іншим підходом у галузі комунікацій є маркетинговий підхід, коли комунікації розглядаються вже стосовно просування товару в системі маркетингу. При цьому під просуванням розуміється будь-яка форма повідомлень, що використовуються банком для інформації, а під процесом комунікації в маркетинговому середовищі - сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами організації і впливають на можливості керівництва банку встановлювати і підтримувати ділові стосунки з клієнтами.

Маркетингове середовище банку складається з мікросередовища, що стосується безпосередньо самого банку та його можливостей по обслуговуванню клієнтури, тобто клієнтів, конкурентів, посередників і контактних аудиторій, а також макросередовища, тобто факторів, що мають вплив на мікросередовище (демографічних, економічних, природних, політичних і культурних).

Існує безліч засобів бізнес-комунікацій, кожний з яких унікальний за формою. У той же час більшість засобів бізнес-комунікацій універсальні за ступенем впливу на споживача банківських послуг, однак вони, як правило, спрямовані на конкретну цільову групу клієнтів і реалізують певну стратегію по формуванню іміджу.

Для визначення стратегії бізнес-комунікацій необхідно зібрати відомості про те, що думають про банк та його послуги в регіоні, де знаходяться його потенційні клієнти. Одна з форм збору відомостей - це анкетування або опитування. Запитання можуть бути різними за формою, але вони повинні забезпечити після обробки відповідей на них відносно об'єктивну оцінку ставлення до банку в регіоні, характеристики його роботи, надійності.

Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає ретельно організовану та координовану роботу всіх каналів комунікацій для

формування чіткого, послідовного та переконливого сприйняття комерційного банку та його продуктового ряду. Інтегровані маркетингові комунікації дозволяють ефективно обрати засоби комунікацій та забезпечити ефективний продаж банківських продуктів і послуг, скоординувати дії банку і, таким чином, створити цілісний позитивний корпоративний імідж [17].

Комунікаційні і збутові канали банку тісно переплітаються між собою і один канал, наприклад, електронна пошта чи сторінка в Facebook, може належати одночасно до двох категорій. Однак, ми не можемо об'єднати канали збуту і комунікації в підрахунках для визначення ступеня каналності, адже, один і той же банк може бути багатоканальним з точки зору каналів збуту і малоканалним за кількістю каналів комунікації. Тому ми окремо по кожній категорії навели власні критерії багатоканальності банку за кількістю каналів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Критерії мало-, середньо- та багатоканального банку*

Показник	Малоканалний банк	Середньоканальний банк	Багатоканальний банк
Кількість каналів збуту, шт	1-5	6-8	Більше 8
Кількість каналів комунікації, шт	1-5	6-10	Більше 10

*Примітка: розроблено автором на основі опрацьованих літературних джерел

Відповідно до параметрів, наведених в таблиці, ми будемо аналізувати в другому розділі банки України і визначимо частку банків за кожним критерієм по всій банківській системі.

Отже, ми дослідили механізм побудови багатоканального банку і виявили, що його формування ґрунтується на CRM-системі та каналах збуту і комунікацій. Також розглянули цикл взаємодії управління відносин з клієнтами і чинники, що впливають на вибір дистанційних каналів збуту, та навели критерії багатоканального банку залежно від кількості каналів.

1.3. Методичні підходи до оцінки результативності діяльності багатоканального банку

Під ефективністю багатоканального банку мається на увазі оцінка ефективності роботи його збутових і комунікаційних каналів. Тому в даному питанні ми будемо розглядати методику оцінки каналів продажу банківських продуктів і послуг та ефективність впровадження комплексу маркетингових комунікацій.

Зважаючи на те, що традиційні канали збуту банківських послуг відходять на другий план в порівнянні з дистанційними каналами, доцільно буде розглядати саме методику оцінки дистанційних каналів продажу в банку.

Основна мета оцінки дистанційних каналів збуту полягає у визначенні вузьких місць у системі збуту банківських продуктів та послуг, а також у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності банків. Оцінку дистанційних каналів збуту банківських продуктів та послуг необхідно здійснювати, враховуючи економічний, організаційний та маркетинговий зрізи [53].

Економічний зріз передбачає оцінку економічної ефективності дистанційного каналу збуту за параметрами: ефективність дистанційного каналу збуту ($ЕФ_{ДКЗ}$), що визначається через співвідношення приросту доходу, ефекту ($ДВ$), отриманого від використання цієї форми просування банківських продуктів та послуг до суми витрат ($ЗВ$), пов'язаних із розробкою й експлуатацією каналу:

$$ЕФ_{ДКЗ} = ДВ / ЗВ. \quad (1.1)$$

Повні витрати при цьому становитимуть:

$$ЗВ = \mu \cdot KB + В_{ЕКСП}, \quad (1.2)$$

де μ – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

KB – капітальні витрати, пов'язані зі створенням каналу;

$В_{ЕКСП}$ – експлуатаційні витрати.

Для оцінки організаційного зрізу пропонується використовувати такі показники:

ступінь інтегрованості дистанційних каналів збуту в діяльність банку (IH). Визначається як співвідношення числа продуктів та послуг, що реалізуються через дистанційні канали збуту, до загального асортименту продуктів та послуг банку:

$$IH = KПП_{ДКЗ} / KПП_{Б}, \quad (1.3)$$

де $KПП_{ДКЗ}$ - число продуктів та послуг, що реалізуються банком через дистанційні канали збуту,

$KПП_{Б}$ - загальна кількість продуктів та послуг, що пропонуються банком.

Відносна продуктивність праці ($ВПП$) являє собою співвідношення продуктивності праці персоналу, що обслуговує дистанційні канали збуту ($ПП_{ДКЗ}$), до продуктивності роботи працівників, зайнятих у традиційних каналах збуту ($ПП_{ТКЗ}$):

$$ВПП = ПП_{ДКЗ} / ПП_{ТКЗ}; \quad (1.4)$$

точність виконання замовлень ($ТВЗ$) – це співвідношення кількості операцій, що були успішно здійсненні через дистанційні канали збуту ($K_{УСП}$) до загальної кількості операцій, здійснюваних через дистанційну мережу протягом певного проміжку часу ($K_{ЗАГ}$):

$$ТВЗ = K_{УСП} / K_{ЗАГ}. \quad (1.5)$$

Маркетинговий зріз відображає ефективність реалізації маркетингової програми із просування банківських продуктів та послуг по дистанційних каналах збуту. Тому головними напрямками аналізу маркетингового зрізу є: аналіз асортименту продуктів та послуг, що реалізуються через дистанційні канали збуту. Головною метою аналізу товарного портфеля є виявлення найбільш привабливих банківських продуктів та послуг на основі вивчення сили їх позицій щодо інших продуктів та послуг асортименту. Такий аналіз доцільно проводити, застосовуючи модифіковану матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), як параметри якої використовуються – темп

приросту (зниження) обсягів збуту продукту чи послуги й частка відповідного продукту чи послуги в загальному обсязі збуту дистанційного каналу [53] (рис. 1.11)



Рис. 1.11 Приклад модифікованої матриці БКГ для банківських продуктів та послуг [53]

Використання матриці БКГ для аналізу товарного портфеля дозволить банку вирішити такі завдання:

визначити співвідношення потенціалу підприємства з темпами зростання ринку, установити конкурентні тенденції на основі вивчення матриць конкурентів, виявити перспективні напрями розвитку товарного портфеля банку й забезпечити його збалансованість [53];

для визначення найбільш прибуткових продуктів та послуг, що реалізуються через дистанційні канали збуту банку доцільно використовувати АВС-аналіз, який передбачає групування проранжованих об'єктів щодо значущості їх впливу на формування аналізованого показника. АВС-аналіз дозволить оптимізувати структуру асортименту продуктів та послуг банку, що реалізуються через дистанційні канали збуту, зосереджуючи увагу на найприбутковіших;

частка продуктів та послуг, що реалізується через дистанційні канали збуту в асортименті продуктів та послуг банку ($\mathcal{U}_{ACD}$):

$$\mathcal{U}_{ACD} = K_{ACD} / K_{AC3} , \quad (1.6)$$

де K_{ACD} - кількість банківських продуктів та послуг, що реалізуються через дистанційні канали збуту;

K_{AC3} – загальна кількість продуктів та послуг у товарному портфелі банку;

вартість обслуговування через дистанційний канал – сукупність витрат, що несе споживач при отриманні банківського продукту чи послуги через дистанційний канал збуту; відносна вартість дистанційного каналу визначається через співвідношення вартості обслуговування через дистанційний канал до сукупності всіх витрат, пов'язаних з отриманням відповідного банківського продукту чи послуги через традиційні канали збуту [53];

комунікаційна активність дистанційного каналу може бути визначеною через кількість здійснених через даний канал операцій та ефективність баннерної POS-реклами ($E\Phi P_{POS}$):

$$E\Phi P_{POS} = SP_{БАН} / SP_{ЗАГ}, \quad (1.7)$$

де $SP_{БАН}$ - кількість клієнтів, що завдяки рекламі скористувалися баннером – посиланням і здійснили відповідну операцію;

$SP_{ЗАГ}$ - загальна кількість клієнтів, що здійснювали операції через даний дистанційний канал [53].

У сучасних умовах нестабільності на фінансових ринках важливим напрямом комунікаційної політики банку на ринку кредитів для населення є управління чутками, а також вірусний маркетинг, який є різновидом усної реклами і передбачає передачу інформації від клієнта до клієнта [7, с.98-99].

Ефективність банківської реклами поділяється на економічну і психологічну. Психологічна ефективність банківської реклами оцінюється через зміну лояльності потенційних клієнтів до банку, пріоритетності вибору цього банку в майбутньому при оформленні споживчого кредиту. Економічна ефективність реклами оцінюється за мірою її впливу на фінансові показники банку в короткостроковій перспективі. При цьому рекламний захід вважається ефективним, якщо отриманий банком

економічний ефект більше витрачених на нього коштів або більше деякого встановленого раніше цільового показника. У зв'язку з цим виникає потреба у виділенні "чистого ефекту від комунікацій", тобто, визначенні тієї частки приросту прибутку, яка була забезпечена впровадженням інноваційних інструментів комунікаційної політики і каналів збуту кредитних продуктів у той період, за який враховуються витрати на даний механізм [7, с.98-99].

Прогноз зміни прибутку від комунікацій у сфері кредитування потреб населення можна забезпечити тільки у тому випадку, якщо відомі кількісні зв'язки між прибутком банку від надання таких кредитів і усіма основними величинами, від яких вона залежить. Для розрахунку економічної ефективності реклами можуть бути використані наступні методи:

1. Метод оцінки рентабельності реклами (R_p). Базується на розрахунку за наступною формулою:

$$R_p = \Delta P / ZV \times 100 \% , \quad (1.8)$$

де ΔP – додатковий прибуток, отриманий від рекламування кредитів для фізичних осіб;

ZV – загальні витрати, які включають безпосередньо витрати на рекламу і додаткові витрати на приріст об'ємів кредитів для фізичних осіб.

2. Оцінка ефективності рекламних витрат, як форми інвестування, методом ROI. Здійснюється за формулою:

$$E_{ROI} = \Delta Z / I , \quad (1.9)$$

де ΔZ - зміна рівня прибутку банку після проведення рекламної компанії кредитів для фізичних осіб;

I - понесені витрати банку на проведення рекламної компанії.

Якщо ΔZ має позитивне значення, а $E_{ROI} < 0$, то портфель кредитів фізичних осіб після проведення рекламної компанії впав нижче первинного рівня. Це свідчить про безумовну неефективність реклами. Якщо $0 < E_{ROI} < 1$ - приріст портфеля кредитів фізичних осіб ніяк не виправдав понесених витрат на рекламу, якщо вона не переслідувала будь-яких інших цілей

(наприклад, не економічних, а комунікативних). Тому з фінансової точки зору рекламна кампанія вважається неефективною.

Таким чином, ефективне значення E_{ROI} лежить в межах $(1; \infty)$ [7].

3. Дотримуючись точки зору щодо доцільності більш широкого застосування банками Інтернету для реклами своїх кредитних продуктів для фізичних осіб, для оцінки її ефективності можуть бути використані технічні дані (лічильники, cookie-файли, log-файли), які є на кожному сайті. Виокремлюють 3 основних загальноприйнятих позначення показників ефективності CTR (Click-Through Rate):

3.1 Показник кликабельності:

$$CTR = \text{кількість клієнтів} : \text{кількість показів} \times 100 \% , \quad (1.10)$$

де "клик" - одне натиснення на рекламне повідомлення, а "показ" - одне пред'явлення рекламного повідомлення відвідувачеві веб-сайту.

CTR вимірюється у %, і є важливим показником ефективності роботи рекламного повідомлення.

3.2 СТВ (Click-To-Buy ratio):

$$CTB = \text{к-сть покупців} : \text{загальна к-сть відвідувачів} \times 100 \% . \quad (1.11)$$

Цей показник характеризує конверсію відвідувачів у покупців, тому його іноді називають коефіцієнтом конверсії.

3.3 СТІ (Click-To-Interest):

$$CTI = \text{к-сть зацікавлених відвідувачів} : \text{загал. к-сть в-чів} \times 100 \% . \quad (1.12)$$

Зацікавленим вважається той відвідувач сайту, який перегорнув декілька його сторінок, або повернувся сюди знову, або запам'ятав адресу сайту і факт його існування.

CTR залежить від виду рекламного повідомлення і обставин його показу; СТВ і СТІ - від сервера рекламодавця [7, с.98-99].

Отже, ми розглянули три підходи при оцінці дистанційних каналів збуту банківських продуктів та послуг, а також підходи щодо ефективності комплексу маркетингових комунікацій, на основі яких нами буде здійснено аналіз у подальшому дослідженні.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ БАГАТОКАНАЛЬНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ

2.1. Стан розвитку каналів збуту та комунікації в банках України

Розгляд даного питання почнемо з визначення частки багатоканальних банків по банківській системі України, потім здійснимо аналіз динаміки традиційних каналів збуту банківських послуг, затим проведемо дослідження щодо роботи дистанційних каналів збуту вітчизняних банків і після цього проаналізуємо діяльність комунікаційних каналів в банках України.

Для визначення частки багатоканальних банків по банківській системі України були взяті статистичні звіти НБУ щодо кількості структурних підрозділів банків, наявності філій, банкоматів та платіжних терміналів, досліджено офіційні сайти вітчизняних банків, на яких відображено інформацію стосовно комунікаційних каналів (телефонія, електронна пошта, Viber, Facebook, Telegram та ін.), після чого банки України були поділені за критерієм канальності на мало-, середньо- та багатоканальні (табл.2.1 дод. Д). Результати проведеного дослідження висвітлено на рис.2.1 і рис. 2.2.

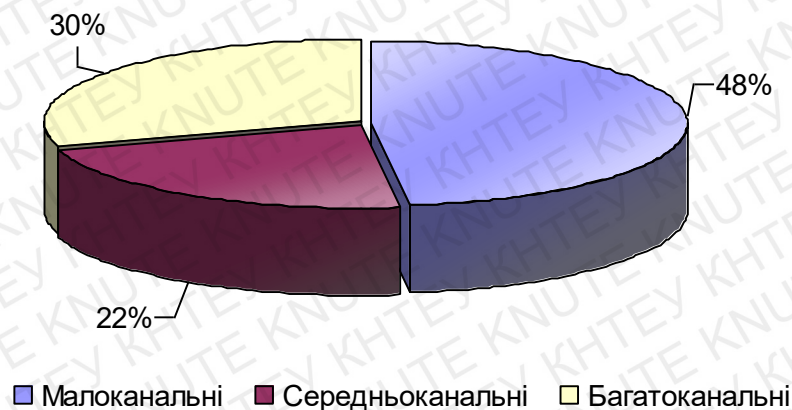


Рис. 2.1 Вітчизняні банки за критерієм канальності щодо каналів збуту станом на 01.10.2018*

*Примітка: розроблено автором на основі офіційних сайтів банків України та статистичних звітів НБУ

За даними таблиці і діаграми видно, що більшість банків України є малоканалъними (39 із 81), що складає 48% усіх вітчизняних банків за даний період. На другому місці багатоканальні банки, їх частка становить 30%, і на третьому – середньоканальні (22%). Так виглядає статистика каналъності поділу банків за каналами збуту. За комунікаційними каналами статистика каналъності банків України має трохи інший вигляд.

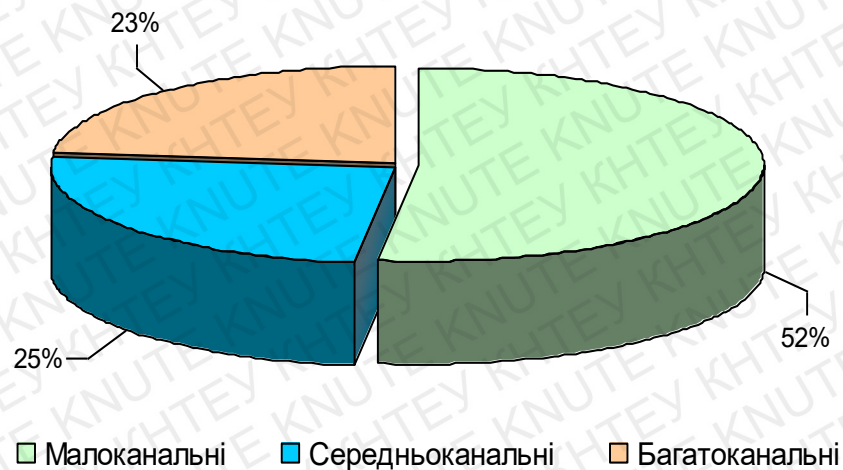


Рис. 2.2 Вітчизняні банки за критерієм каналъності щодо каналів комунікації станом на 01.10.2018*

*Примітка: розроблено автором на основі офіційних сайтів банків України та статистичних звітів НБУ

За даними діаграми бачимо, кількість малоканалъних банків за критерієм каналъності щодо каналів комунікації становить 52% (42 із 81), а середньоканальних – 25%. Багатоканальні банки посідають третє місце і складають 23% із загальної кількості.

Проаналізувавши дані можна зробити висновок, що вітчизняні банки більше розвивають канали збуту, від яких безпосередньо залежить прибуток банку, ніж комунікаційні канали, від яких залежить не тільки дохід, а ще й імідж, що також впливає на прибуток банку. Тому деякі багатоканальні банки за каналами збуту є середньоканальними відносно каналів комунікації, а середньоканальні банки (відносно збуту) є малоканалъними за критерієм каналъності щодо комунікаційних каналів.

Загалом, кількість багатоканальних банків в Україні невисока, порівняно зі світовою тенденцією. До вітчизняних багатоканальних банків зазвичай відносяться найбільші банки України, які є лідерами на банківському ринку. Для подальшого розвитку банківської системи України слід збільшувати частку середньо- та багатоканальних банків, поступово зменшуючи кількість малоканальних банків.

Світова тенденція ведення банківського бізнесу полягає в мінімізації витрат та забезпеченні необхідного рівня прибутковості. З цією метою банки почали активно скорочувати свою філіальну мережу, впроваджуючи замість звичайного обслуговування клієнтів у відділеннях та філіях дистанційне обслуговування, що передбачає використання Інтернет-зв'язку.

За даними National Community Reinvestment Coalition в 2008-2016 рр. банки США закрили 6000 відділень [4]. Британські банки за останні два роки закрили 1000 відділень, а з 1989 року кількість їх відділень скоротилася вдвічі (дані британської Федерації малого бізнесу). За оцінкою консалтингової фірми Сасі, в 2015 році британці заходили в банківські відділення 427 млн. разів, а користувалися банківськими мобільними додатками 895 млн. разів. До 2020 року число відвідувань відділень знизиться до 268 млн., зате мобільними додатками британці скористаються 2,3 млрд. разів. З 2015 року HSBC скоротив роздрібну мережу в Великобританії майже на третину, заклавши 321 відділення, оскільки за останні п'ять років число відвідувань його відділень знизилося на 40% [4].

Зважаючи на те, що банки в Україні намагаються слідувати світовим тенденціям та впроваджують ті технології, які активно використовуються в банківських системах провідних країн світу, все одно, на сьогоднішній день філії та відділення є найбільш поширеними структурними підрозділами у використанні вітчизняних банків. На сучасному етапі розвитку вітчизняного банківництва філіальна мережа банків безумовно є найкращим засобом комунікації із клієнтами та відповідно надання їм банківських послуг.

Лідером серед банків є Ощадбанк, який станом на 01.01.2018 року має 3205 відділень, а Приватбанк займає друге місце, маючи 2243 відділення. Великі мережі підрозділів також мають Райффайзен Банк Аваль - 503 відділення і Укрсиббанк - 325 відділень (табл. 2.2 дод. Е).

За даними таблиці бачимо, що українські банки наслідують світових лідерів, і так само активно скорочують свою філіальну мережу. Хоча, є і такі банки, як ПУМБ і Альфа-банк, що навпаки збільшують кількість структурних підрозділів. Але загальна кількість відділень по банківській системі України все одно поступово зменшується (рис.2.3).

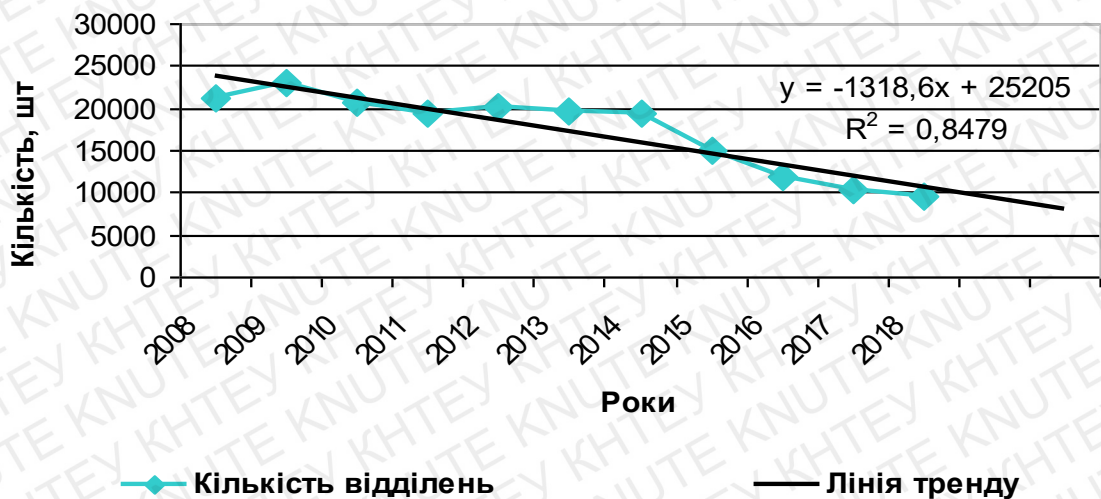


Рис. 2.3 Динаміка кількості відділень банків України за період 2008-2018 рр.
(станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [46]

За вище наведеними даними помітно, що різке скорочення філіальної мережі припадає на 2014 рік, така ситуація пов'язана з початком воєнних дій в країні та прагненням банків мінімізувати свої витрати.

Кількість відділень банків в Україні за 2017 рік скоротилася на 8% в порівнянні з початком року - до 9489 відділень, за статистичними даними НБУ. Загальна тенденція до зниження кількості відділень зберігається з 2012 року. Темпи скорочення банківських відділень у 2017 році трохи сповільнилися: якщо за 2017 рік було закрито 8% існуючих відділень (827 підрозділів), то за 2016 рік - 13,1% підрозділів (1555 філій) [26, с.184-187].

Провівши лінію тренду можна припустити, що в наступні два роки загальна кількість структурних підрозділів банків України також зменшуватиметься.

В останні роки все більшого розповсюдження в Україні набувають дистанційні канали збуту, які включають обслуговування клієнтів через банкомати, платіжні термінали, електронні та телефонні мережі (рис. 2.4).

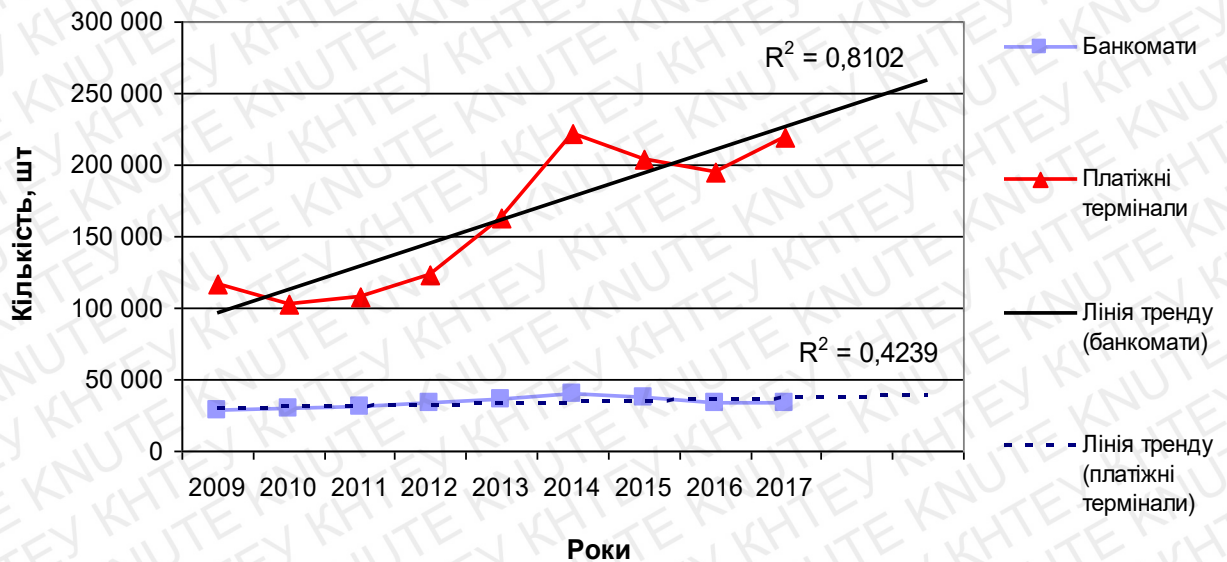


Рис. 2.4 Динаміка зміни кількості банкоматів і платіжних терміналів банків України за 2009-2017 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [46]

Структура збутової мережі банків України значно змінюється: за період 2008–2018 рр. кількість філій та відділень зменшилась на 55%; за 2009 р. – жовтень 2017 р. кількість банкоматів зменшилась на 65,9%, платіжних терміналів – збільшилась на 107%, емітованих платіжних карток – зменшилась на 14,4% [46].

Зважаючи на те, що вітчизняні банки загалом розвивають свою збутову мережу за допомогою дистанційних каналів збуту, однак наразі не всі банки мають навіть банкомати чи платіжні термінали. Якщо говорити за Інтернет-та мобільний банкінг, як про ефективні канали збуту банківських продуктів та послуг, то частка банків, що використовують ці канали збуту досить незначна, і становить в межах 35-45 % (рис.2.5)

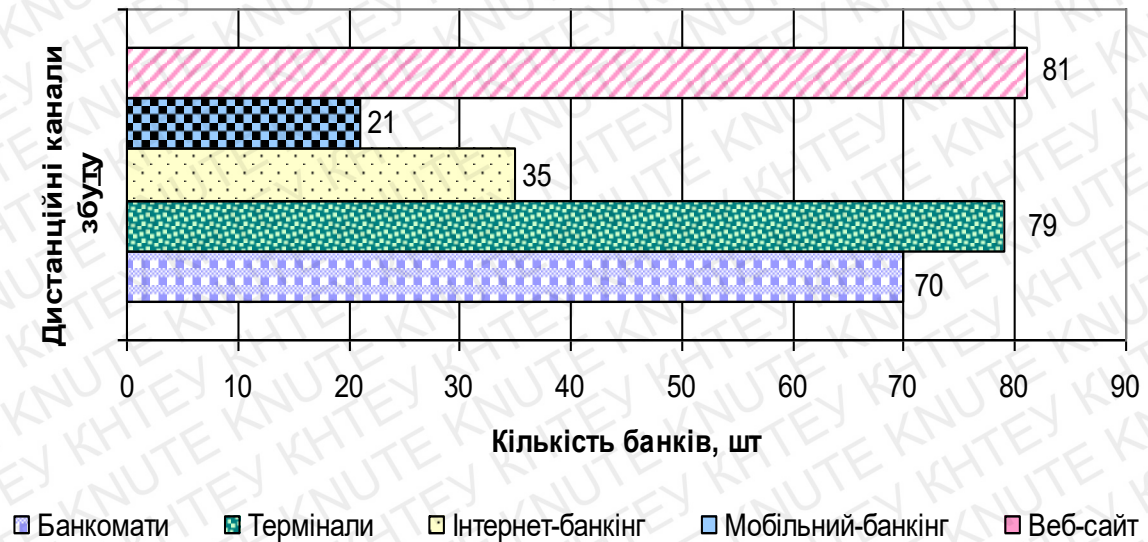


Рис.2.5 Кількість банків по банківській системі України, що використовують дистанційні канали збуту станом на 01.10.2018*

*Примітка: розроблено автором на основі офіційних сайтів банків України та статистичних звітів НБУ

За даними діаграми видно, що усі вітчизняні банки мають офіційну сторінку в мережі Інтернет (веб-сайт), 79 банків використовують платіжні термінали і 70 банків мають хоча б один банкомат, тобто 11 банків України не використовують банкомати у своїй збутовій діяльності. Інтернет-банкінгом користуються 35 вітчизняних банків, а мобільним-банкінгом – лише 21 банк. Така статистика пояснюється тим, що усі канали збуту, окрім веб-сайту, потребують значних коштів на обслуговування або розробку (наприклад, мобільний додаток банку), а більшість банків України не мають в своєму розпорядженні таких коштів.

Загалом, наєфективнішими дистанційними каналами збуту є банкомати, друге місце посідають термінали і замикають трійку лідерів веб-сайти банків. Банкомати і термінали приносять найбільший прибуток для банку, а веб-сайт не потребує значних коштів. Інтернет- та мобільний-банкінг лише розвиваються в банківській сфері, проте стрімко йдуть вперед. Характеристику десяти найкращих банків України у використанні Інтернет-банкінгу наведено в табл.2.3 (дод.Ж).

Якщо, аналізуючи дистанційні канали збуту банківських послуг ми бачили, що банки з метою економії витрат скорочують кількість своїх структурних підрозділів, то на рекламні заходи вони не шкодують коштів. До 2017 року включно банки України витрачали величезні суми коштів на рекламу та маркетинг. У 2017 році банки витратили на рекламу рекордну суму, а в 2018 - готові перевершити результат. І це незважаючи на те, що ПриватБанк і Альфа-Банк - урізають витрати на рекламу [55].

У 2015 році НБУ почав публікувати дані про те, скільки банки витрачають на рекламу та піар. Три роки тому їх витрати становили 476 млн. грн., за підсумками 2017 року - майже 600 млн. грн. За 6 місяців поточного року банки встигли витратити трохи менше половини суми за 2017 рік - 248 млн. грн. (рис. 2.6).

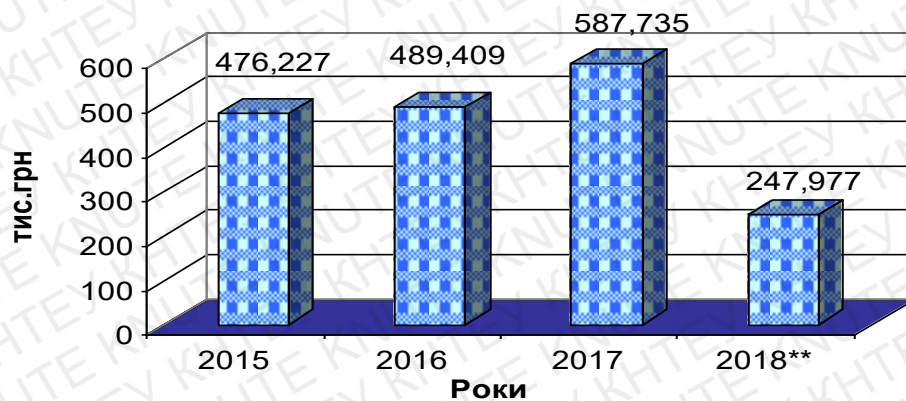


Рис. 2.6 Сукупні витрати банків України на рекламу і маркетинг за період 2015-2018 рр. (станом на 01.01.)*

Примітки:

* складено автором на основі [55]

** значення станом на 01.07 (через відсутність даних на кінець року)

Абсолютним лідером і за сумою, і за показником зростання витрат за 6 місяців 2018 року став ПУМБ. У порівнянні з першим півріччям 2017 року, витрати цього банку зросли на 34 млн. грн. Друге місце за темпами нарощування витрат посів Універсалбанк, який збільшив витрати на рекламу на 15 млн. грн. Замикає трійку лідерів за витратами ОТП Банк. «Дочка» угорського банку за 6 місяців витратила понад 20 млн. грн. на просування своїх послуг і продуктів.

Для розрахунку економічної ефективності реклами вітчизняних банків за останні п'ять років були взяті формули (1.8) і (1.9). Результати дослідження оформлені в табл.2.4 (дод.ІІ). Графічна інтерпретація до табл.2.4 представлена на рис.2.7

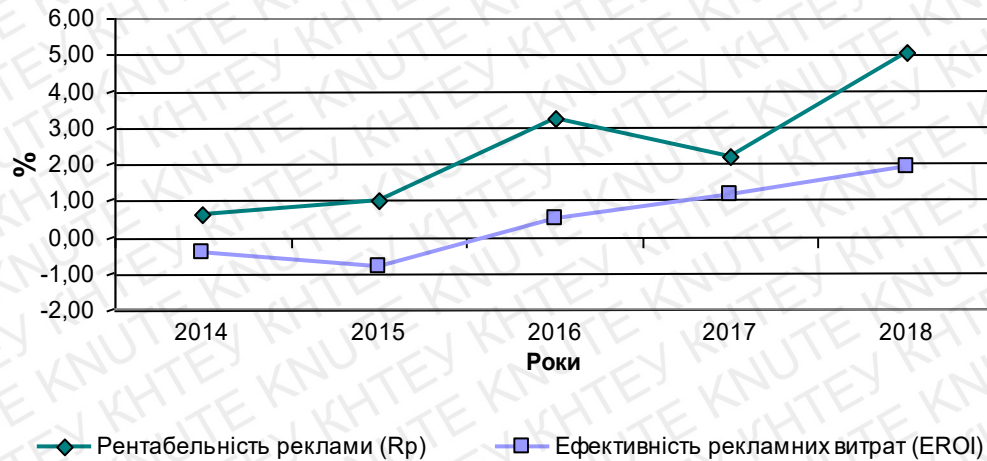


Рис.2.7 Динаміка показників ефективності рекламних заходів банків України за період 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [46]

Розглядаючи наведені дані бачимо, що загалом показники рентабельності та ефективності рекламних витрат по банківській системі України дуже низькі. Найвищий показник рентабельності реклами за розглянутий період припадає на поточний рік (5,07%), що на 2,83% більше, ніж у попередньому році. Трохи меншим цей показник виявився у 2016 році – 3,25%. Що стосується ефективності рекламних витрат, то за 2014-2015 рр. цей показник мав від'ємні значення, тобто понесені витрати на проведення рекламних кампаній банків в цілому не окупалися. Лише з початку 2016 року показник ефективності рекламних витрат становить додатне значення і щороку збільшується. Така ситуація на банківському ринку послуг, що склалася за ці п'ять років, скоріше за все пов'язана з початком воєнних дій в країні, фінансовою кризою та закриттям великої кількості банків.

Отже, ми дослідили стан розвитку каналів збуту та комунікації вітчизняних банків та визначили частку багатоканальних банків по банківській системі України.

2.2. Дослідження механізму формування та впровадження багатоканального банку

Подальше дослідження будемо проводити на прикладі конкретного банку, а саме АТ «ОТП Банк». Спочатку розглянемо інформацію щодо банку, його CRM-систему, потім проведемо зв'язок між збутовими і комунікаційними каналами банку та департаментами, що відповідають за кожний канал, після чого простежимо за динамікою роботи цих каналів.

АТ «ОТП Банк» – один з найбільших вітчизняних банків, визнаний лідер фінансового сектора України. На українському ринку він представлений з 1998 року, має стійку репутацію соціально відповідальної, надійної і стабільної структури, що пропонує споживачам сервіси європейської якості. У 2001 році банк увійшов до 10-ки найбільших банків України, в 2006 – стовідсотковим власником банку став OTP Bank Plc., лідер угорського банківського ринку, чия ринкова частка в Угорщині становить 25%. Банк було перейменовано в OTP Bank (АТ «ОТП Банк») [42].

Окрім Угорщини, OTP Bank Plc. присутній ще у дев'яти країнах ЦСЄ (в Україні, Албанії, Словаччині, Болгарії, Румунії, Хорватії, Сербії, Росії та Чорногорії), забезпечуючи потреби майже 12 млн. клієнтів, які обслуговуються у більш ніж 1500 банківських установах [42].

На сьогодні ОТП Банк є ядром фінансової групи, до складу якої входять компанії групи ОТП в Україні: компанія з управління активами ТОВ «ОТП Капітал» та лізингова компанія ТОВ «ОТП Лізинг». Всі перелічені компанії проводять успішну діяльність, посідаючи провідні позиції у своїх сегментах [42].

У січні 2015 року компанія АТ Consulting завершила проект по оновленню CRM-системи в ОТП Банку, забезпечивши міграцію даних на нову платформу Oracle Siebel CRM 8.1.1.11. Завдяки передовому призначеному для користувача інтерфейсу Oracle Open UI CRM-система

змогла працювати у всіх браузерах, в тому числі призначених для мобільних пристроїв. Проект поновлення зайняв три місяці [29].

Оновлена CRM-система зберегла широку функціональність і суттєво покращила ергономіку інтерфейсу. Завдяки технології Open User Interface вона забезпечила доступ до сучасних можливостей настройки інтерфейсу і зняла обмеження за версією браузера. Це дозволило банку реалізувати безліч бізнес-ідей в процесах споживчого кредитування і роботи з агентською мережею. Крім того, для установки нових версій CRM-системи тепер не потрібно оновлювати робочі місця агентів. Подальші оновлення можуть встановлюватися централізовано, що вкрай важливо при наявності великої агентської мережі, що використовує систему віддалено через інтернет [29].

Важливе місце в формуванні механізму роботи та управління збутовими та комунікаційними каналами банку відіграють департаменти. На рис.2.7 зображено зв'язок роботи між департаментами та каналами збуту і комунікацій в ОТП Банку.



Рис.2.7 Зв'язок в управлінні каналами збуту і комунікацій та департаментами банку*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

За даними рисунку бачимо, що збутовими каналами в ОТП Банку керує департамент управління філіями, а за процес роботи комунікаційних каналів відповідають департамент маркетингу і зв'язків з клієнтами та департамент управління персоналом.

ОТП Банк взаємодіє з клієнтами в соціальних мережах Facebook, Viber, Skype, Vkontakte, Twitter та на каналі YouTube. А наприкінці жовтня 2018 року банк створив Telegram-канал з вакансіями щодо роботи в ОТП Банку з відкритим доступом. Тож Інтернет-банкінг становить вагомий вплив на ефективність обслуговування клієнтів в даному банку.

Тепер розглянемо динаміку роботи каналів збути та комунікації за останні п'ять років. Стосовно філій та відділень ми вже говорили, що банки скорочують кількість своїх структурних підрозділів (дод.Е), і ОТП Банк з 2010 року по 2018 рік зменьшив їх кількість на 121 підрозділ. А щодо кількості банкоматів і терміналів, то їх кількість постійно змінюється в різних напрямках (рис.2.8).

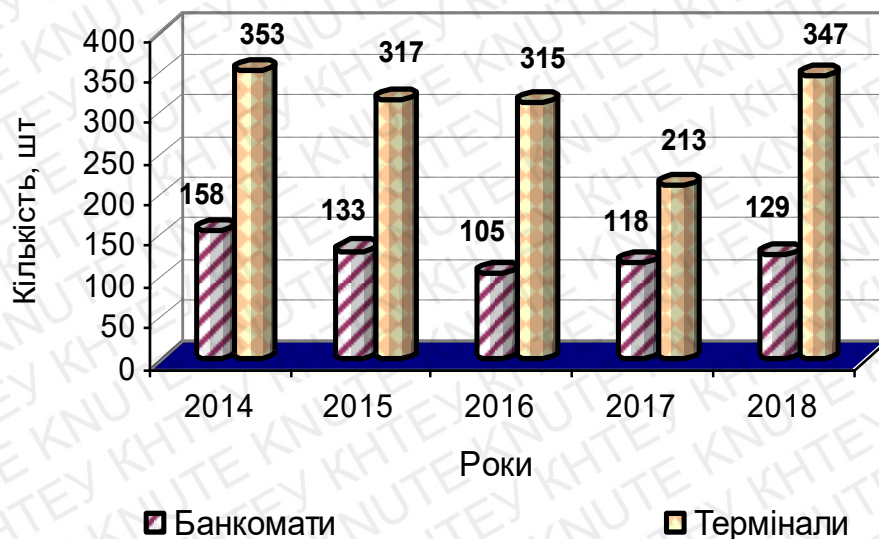


Рис.2.8 Динаміка зміни кількості банкоматів і терміналів АТ «ОТП Банк» за період 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [46]

З графічної інтерпретації бачимо, що кількість терміналів нерівномірно зменьшувалась за період 2014-2017 рр., за 2015-2016 рр. їх кількість зменьшилась на 2 одиниці, а за 2016-2017 рр. – на 102 одиниці. За період

2017-2018 рр. кількість платіжних терміналів збільшилась на 134 одиниці і цей результат є найбільшим скачком в динаміці за п'ять років. Щодо банкоматів, то їх кількість за період 2014-2016 рр. зменшилась на 53 одиниці, а за 2016-2018 рр. зросла на 24 одиниці. Однак, не зважаючи на те, що за останній період кількість банківських пристроїв самообслуговування мала тенденцію до зростання, із загальної динаміки проведеного аналізу можна припустити, що в наступному році кількість банкоматів і терміналів буде зменшуватись (рис.2.9).

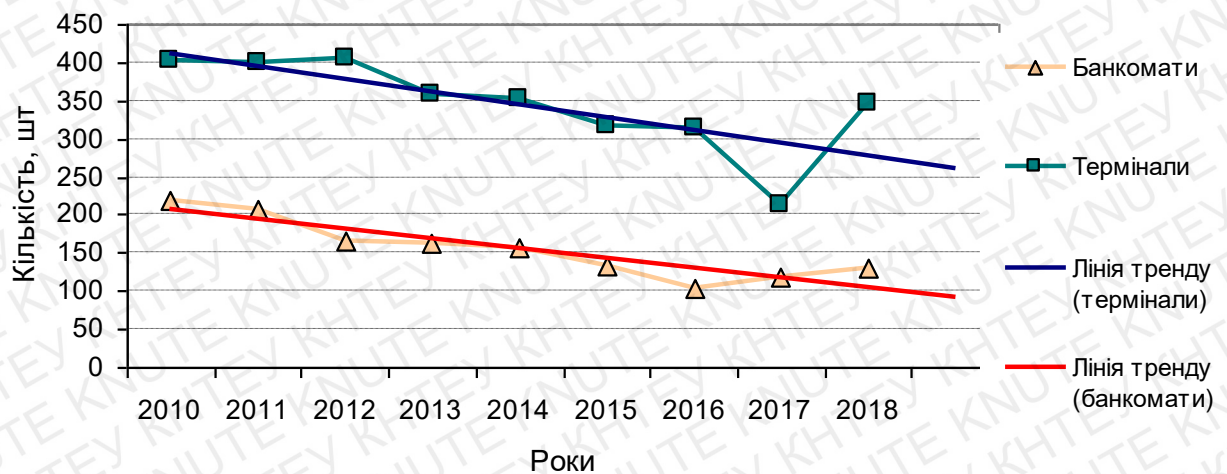


Рис.2.9 Результат аналізу використання каналів збуту АТ «ОТП Банк» за період 2010-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [46]

Для визначення динаміки каналів комунікації ми досліджували, яку кількість клієнтів обслуговує даний канал за рік (наприклад, скільки клієнтів зателефонували до банку або написали листа впродовж року) та загальну кількість клієнтів по конкретному каналу (наприклад, скільки користувачів підписано на офіційну сторінку ОТП Банку в Facebook чи Viber). Для проведення дослідження були обрані наступні канали комунікації: телефонія, електронна пошта, веб-сайт, Facebook, Viber, Skype.

Зважаючи на нерівномірність результатів проведеного дослідження щодо кількості клієнтів, для кращого сприйняття інформації, ми оформили дані на двох графічних інтерпретаціях (рис.2.10).

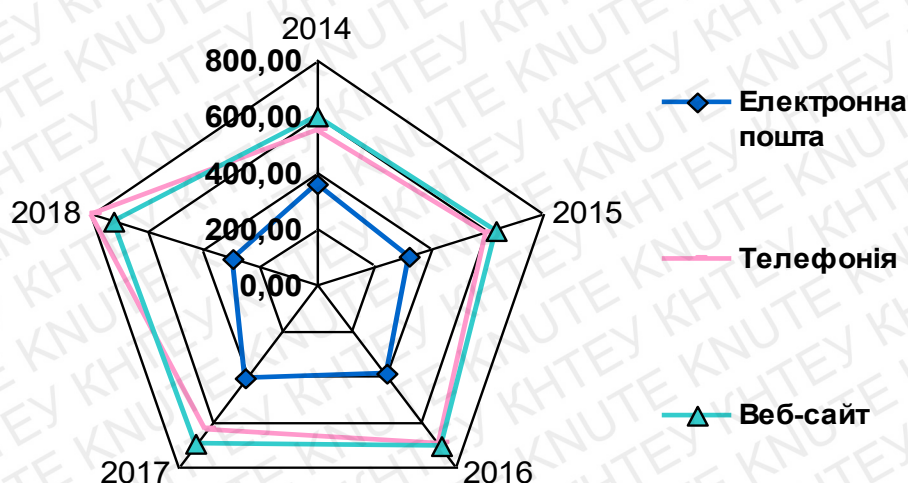


Рис. 2.10 Результат аналізу каналів комунікації АТ «ОТП Банк» з клієнтами за період 2014-2018 рр. (станом на 01.01.), тис.чол.*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

За даними рисунку бачимо, що найбільш популярними каналами зв'язку з клієнтами є телефонія та веб-сайт банку, які в середньому обслуговують 650 тис. чоловік кожний. Електронна пошта також дуже популярна у використанні і в середньому обслуговує 350 тис. клієнтів банку.

Традиційні канали комунікації банку з клієнтами (електронна пошта, телефонія, веб-сайт) є більш популярними у використанні порівняно з каналами комунікації через соціальні мережі (рис.2.11).

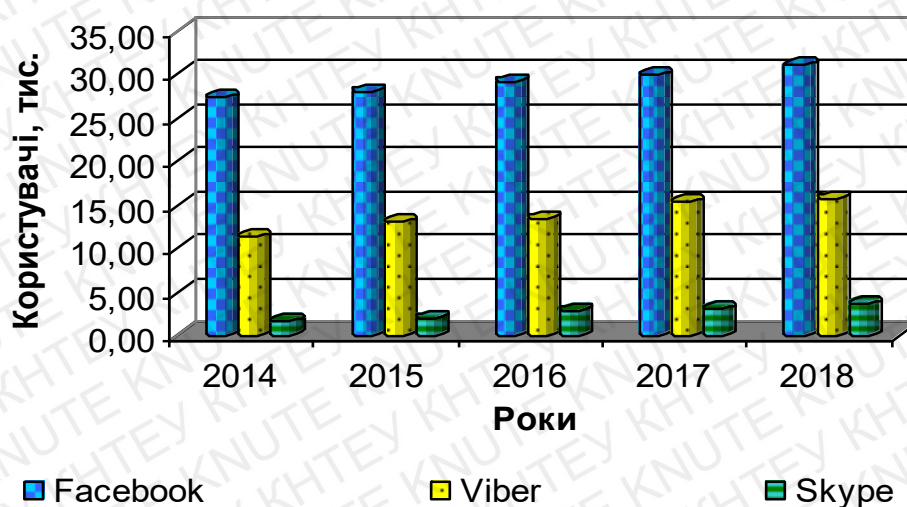


Рис.2.11 Динаміка комунікаційних каналів АТ «ОТП Банк» через соціальні мережі за період 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

Середня кількість користувачів каналу Facebook становить щорічно лише 29 тис. чоловік, Viber – 13,7 тис.чол., а Skype – 2,5 тис. користувачів. Така ситуація пов'язана з тим, що комунікаційні канали через соціальні мережі почали розвиватися відносно нещодавно, з початком розвитку Інтернет-банкінгу. Однак, за даними діаграми ми бачимо, що їх популярність з кожним роком зростає.

Отже, ми дослідили механізм формування багатоканального банку, з'ясували важливість CRM-системи в роботі банку, також дізналися які департаменти відповідають за ефективність роботи каналів збуту та комунікації, і проаналізували діяльність цих каналів на прикладі ОТП Банку.

2.3. Оцінка ефективності системи каналів збуту та комунікації

Продовжуючи наше дослідження в даному питанні будемо проводити аналіз і надамо оцінку щодо ефективності системи дистанційних каналів збуту та комунікації ОТП Банку. Для визначення ефективності дистанційних каналів збуту банківських послуг були використані формули (1.1) і (1.2). Результати проведеного дослідження представлені на рис.2.12.

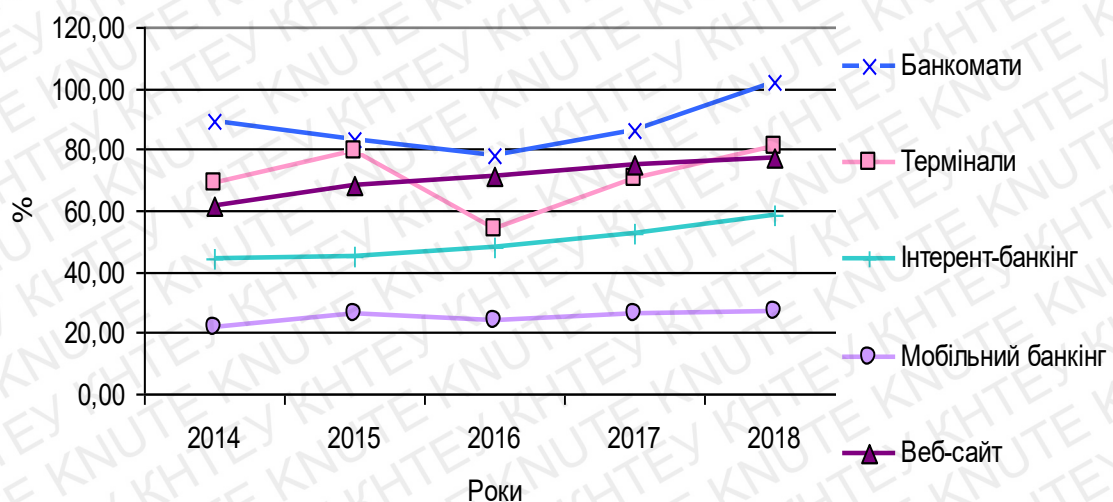


Рис.2.12 Результат аналізу ефективності дистанційних каналів збуту АТ «ОТП Банк» за період 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

За даними діаграми бачимо, що усі збутові канали ОТП Банку окупилися в ході використання за розглянутий період і приносять дохід. Найбільший прибуток для банку приносять банкомати, термінали та веб-сайт, не зважаючи на те, що банкомати і термінали мають нестабільну динаміку на відміну від інших каналів збуту. Це пояснюється тим, що банк останні п'ять років то скорочував, то збільшував кількість банкоматів і терміналів у своїй діяльності. Такі дії банку можна зрозуміти, адже, подібно до філій та відділень, банкомати і термінали потребують значних витрат банку для використання, хоча і приносять найбільше прибутку. Сильним конкурентом для цих каналів збуту є веб-сайт, адже на відміну від банкоматів і терміналів, він не потребує значних витрат. Єдиним недоліком веб-сайту, поки що, є невисока кількість клієнтів порівняно з використанням платіжних терміналів і банкоматів. Теж саме стосується Інтернет- та мобільного банкінгу. Наразі ці збутові канали лише розвиваються, але через декілька років, можливо, саме вони будуть лідерами серед збутових каналів банківських продуктів та послуг.

З точки зору організаційного зрізу ефективність дистанційних каналів збуту визначається через ступінь інтегрованості в діяльність банку, відносну продуктивність праці та точність виконання замовлень. Для наступних розрахунків були використані формули (1.3), (1.4) і (1.5). Результати проведеного дослідження оформлені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності дистанційних каналів збуту
АТ «ОТП Банк» за період 2014-2017 рр. (станом на 31.12.)***

Показник	2014	2015	2016	2017
Ступінь інтегрованості дистанційних каналів збуту в діяльність банку (ІН), %	0,34	0,38	0,50	0,61
Відносна продуктивність праці (ВПП), %	0,25	0,19	0,27	0,34
Точність виконання замовлень (ТВЗ), %	0,78	0,63	0,82	0,75

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

Графічну інтерпретацію до табл.2.5 подано на рис.2.13.

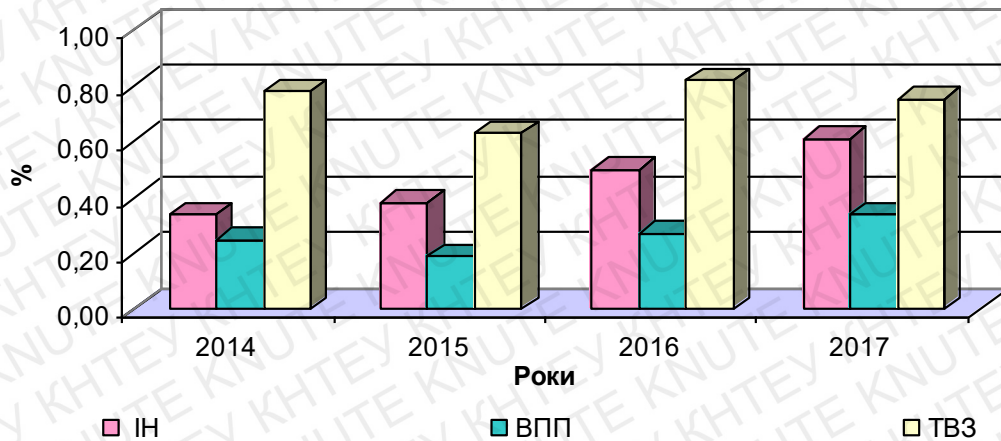


Рис.2.13 Динаміка ефективності дистанційних каналів збуту
АТ «ОТП Банк» за період 2014-2017 рр. (станом на 31.12.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

За вище наведеними даними бачимо, що ступінь інтегрованості дистанційних каналів збуту в діяльності ОТП Банку має постійну тенденцію до зростання, тобто число продуктів та послуг, що реалізуються банком через дистанційні канали збуту щорічно збільшуються порівняно із загальною кількістю продуктів та послуг, що пропонуються банком.

Стосовно відносної продуктивності праці, то за період 2014-2015 рр. показник зменшився на 0,06%, а за 2015-2017 рр. зріс на 0,15%, це означає, що за останній період продуктивність праці персоналу, що обслуговує дистанційні канали збуту збільшилась відносно продуктивності роботи працівників, зайнятих у традиційних каналах збуту.

Показник точності виконання замовлень має високі значення, проте, найнестабільнішу динаміку серед розглянутих показників. Найменше значення за весь період припадає на 2015 рік (0,63%), а найбільше на 2016 рік (0,82%), тобто співвідношення між кількістю операцій, що були успішно здійсненні через дистанційні канали збуту до загальної кількості операцій, здійснюваних через дистанційну мережу протягом року становить 0,82%.

Загалом, всі три показники мають додатні значення і хорошу тенденцію до зростання ефективності дистанційних каналів збуту (рис.2.14).

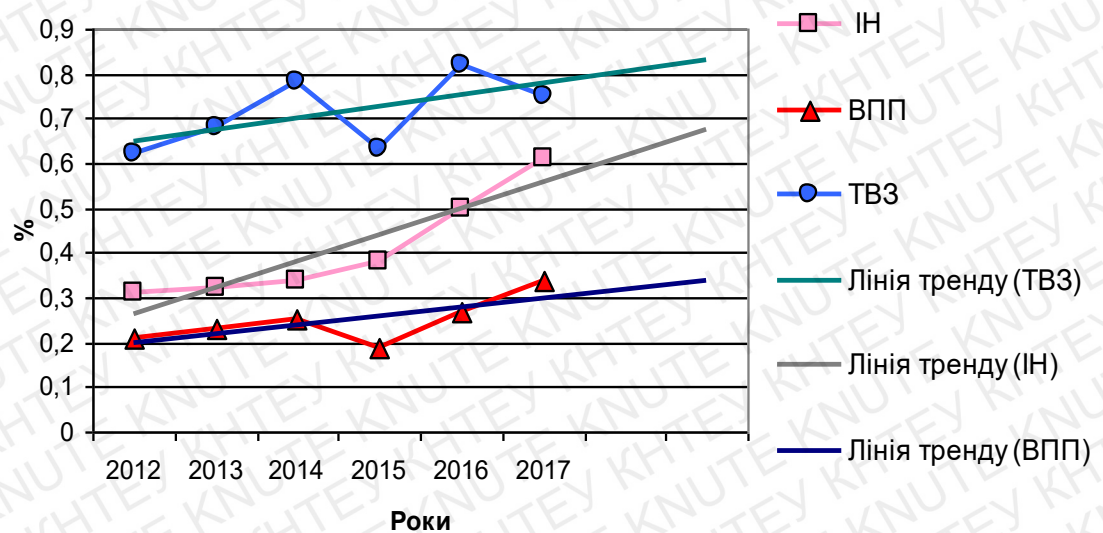
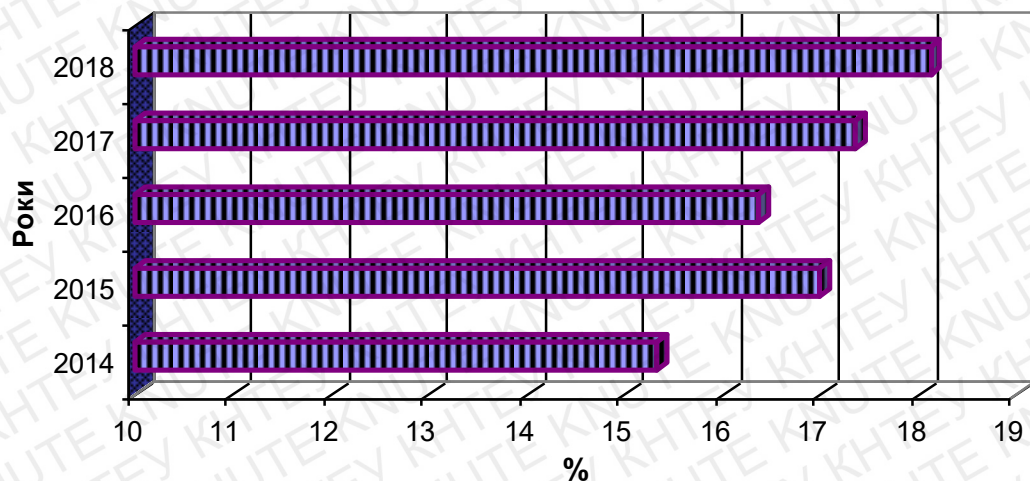


Рис.2.14 Оцінка аналізу ефективності дистанційних каналів збуту АТ «ОТП Банк» за 2012-2017 рр. (станом на 31.12.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

Далі визначимо частку продуктів та послуг, що реалізуються через дистанційні канали збуту в асортименті продуктів та послуг ОТП Банку, використовуючи формулу (1.6). Результати проведеного дослідження представлені на рис.2.15.



■ Частка продуктів та послуг, що реалізуються через дистанційні канали

Рис. 2.15 Динаміка частки продуктів та послуг, що реалізуються через дистанційні канали збуту АТ «ОТП Банк» за 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

За даними діаграми видно, що кількість банківських продуктів та послуг, які реалізуються через дистанційні канали збуту щорічно збільшується відносно до загальної кількості продуктів та послуг у товарному портфелі банку. Така позитивна тенденція свідчить про те, що дистанційні канали збуту щороку стають популярнішими. І як висновок, можна сказати, що в цілому використання дистанційних каналів збуту банківських послуг в ОТП Банку є ефективним.

Тепер, подібно до попереднього аналізу, визначимо ефективність комунікаційних каналів в діяльності ОТП Банку. Спочатку визначимо комунікаційну активність дистанційних каналів банку, використовуючи формулу (1.7). Для проведення даного аналізу були взяті наступні канали комунікації: веб-сайт і офіційна сторінка у Facebook. Результати дослідження представлені на рис.2.16.

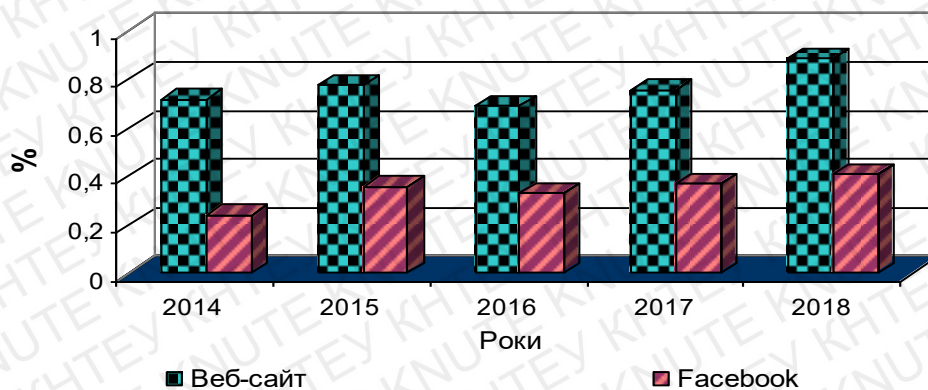


Рис.2.16 Комунікаційна активність дистанційних каналів АТ «ОТП Банк» за період 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

З вище наведених даних бачимо, що офіційний сайт банку є більш ефективним у використанні, ніж сторінка у Facebook. Це пов'язано з тим, що веб-сайт відвідує значно більша кількість користувачів, ніж соціальну мережу. Цікаво, що у двох обраних каналів комунікації простежується однакова динаміка: за 2015-2016 рр. відбувається спад показників, а в усі інші періоди – зростання. Така ситуація пов'язана з невдалою маркетинговою політикою банку на той період та фінансовими труднощами в компанії.

Вдала реклама допомагає підвищити ефективність роботи не тільки збутових каналів банку, а і комунікаційних каналів також. Адже, будь-який новий клієнт стикається з необхідністю використання комунікаційних каналів банку. Раніше зазначалося, що в останні роки ОТП Банк є одним із лідерів по витратах банку на рекламу. На рис.2.17 відображено зв'язок між витратами на рекламу та кількістю клієнтів банку.

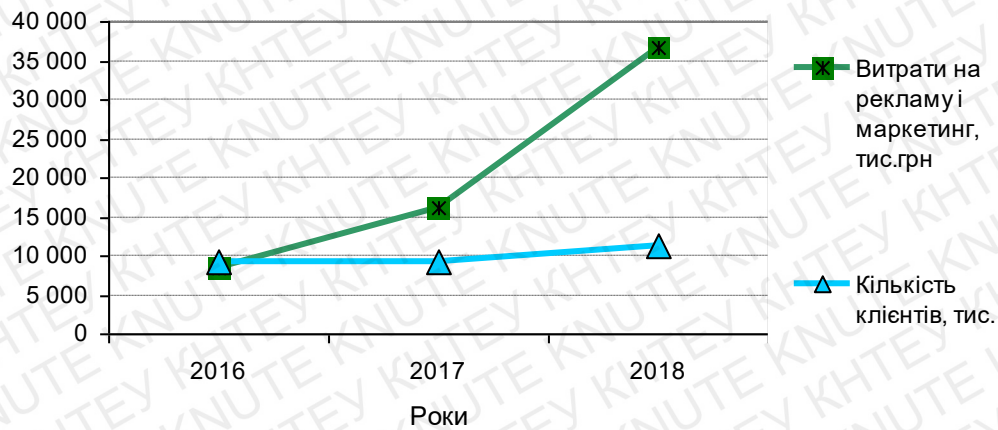


Рис. 2.17 Динаміка витрат на рекламу та маркетинг відносно кількості клієнтів АТ «ОТП Банк» за 2016-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [42; 46]

Графічна інтерпретація показує, що величезні витрати ОТП Банку на саморекламу сприяють появі нових клієнтів, загальна кількість яких поступово збільшується.

Для розрахунку економічної ефективності реклами використаємо наступні формули (1.8) і (1.9). Результати проведеного дослідження оформлені в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Економічна ефективність рекламних заходів АТ «ОТП Банк» за період 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)*

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
Рентабельність реклами (Rp, %)	15,61	11,03	13,25	18,24	23,96
Ефективність рекламних витрат (EROI, %)	0,22	-0,08	0,54	1,17	2,82

*Примітка: розроблено автором за даними [46]

Якщо порівнювати загальні показники рентабельності реклами по банківській системі України з даними значеннями, то одразу видно, що в ОТП Банку досить непогані показники, а останні два роки вони мають найбільші значення. Це говорить про те, що банк провів дуже вдалу рекламну кампанію щодо кредитування фізичних осіб.

Стосовно ефективності рекламних витрат, то в 2015 році рекламна кампанія банку була провальною, а в 2014 і 2016 роках – неефективною з економічної точки зору (так як приріст портфеля кредитів фізичних осіб ніяк не виправдав понесених витрат на рекламу), проте мала ефект з комунікативної точки зору. За 2017-2018 рр. рекламні витрати банку були ефективними, і можна припустити, що показники рентабельності та ефективності рекламних витрат будуть мати тенденцію збільшення (рис.2.18).

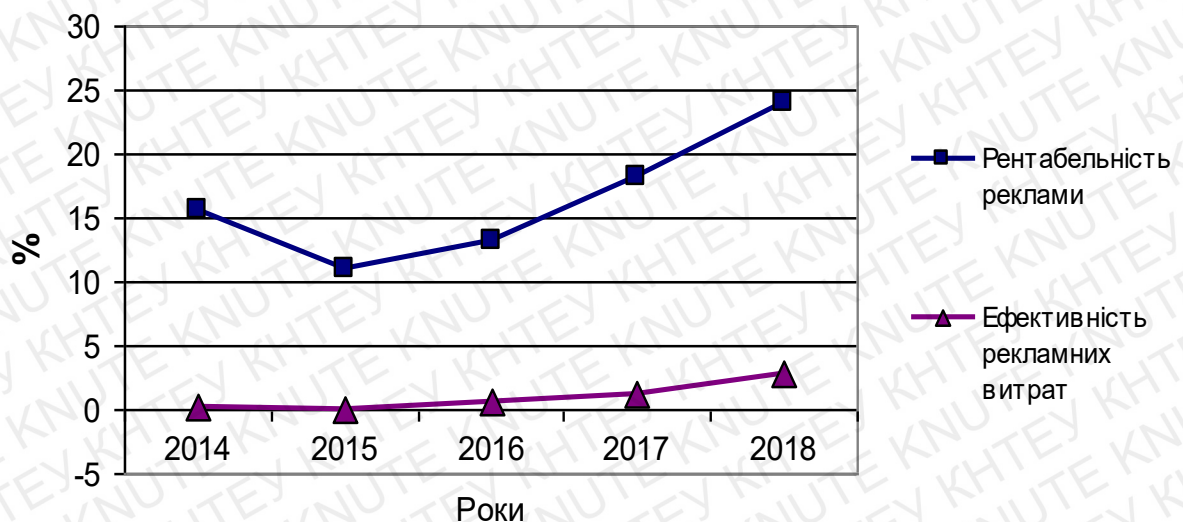


Рис.2.18 Динаміка показників ефективності рекламних заходів АТ «ОТП Банк» за період 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [46]

Тепер проаналізуємо веб-сайт банку та офіційну сторінку в Facebook щодо ефективності дії реклами на відвідувачів, клієнтів, покупців. Для проведення даного дослідження були використані формули (1.10), (1.11) і (1.12).

Результати дослідження оформлено в табл.2.7.

**Показники ефективності дії реклами на комунікаційні канали в АТ
«ОТП Банк» за період 2016-2018 рр. (станом на 01.01.)***

Канал комунікації	Показник	2016	2017	2018
Веб-сайт	CTR, %	25,06	27,95	32,01
	CTB, %	11,28	12,74	11,88
	CTI, %	46,36	39,82	52,07
Facebook	CTR, %	21,52	19,83	24,66
	CTB, %	6,87	7,30	7,01
	CTI, %	20,44	25,12	24,95

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

За даними таблиці бачимо, що показник ефективності рекламного повідомлення (CTR) є приблизно однаковим як для веб-сайту, так і для Facebook. Для веб-сайту цей показник має тенденцію зростання (рис.2.19).

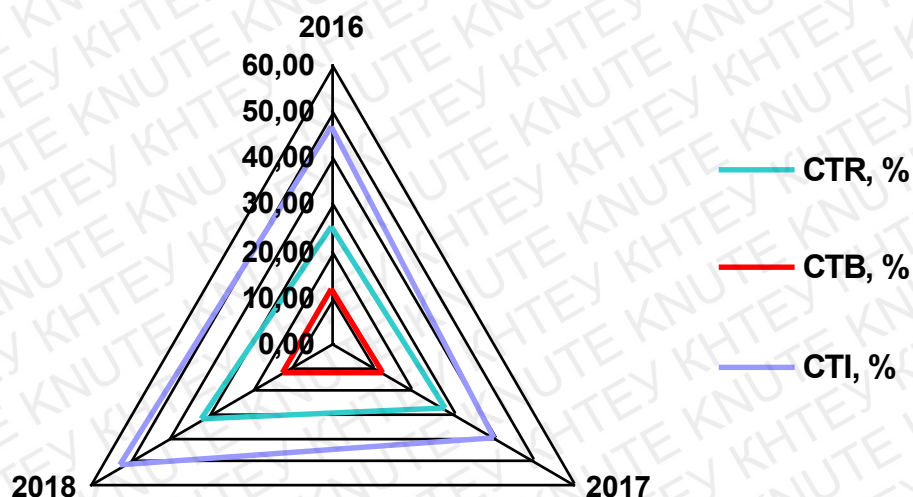


Рис.2.19 Результат аналізу ефективності дії реклами на веб-сайті АТ
«ОТП Банк» за період 2016-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

Коефіцієнт конверсії (CTB) коливається в межах 11-12% і свідчить про те, що із загальної кількості відвідувачів веб-сайту банку лише 11-12% є покупцями. Показник зацікавленості рекламою (CTI) має найбільші значення серед розглянутих показників, і найнестабільніші. За період 2016-2017 рр. значення CTI зменшилось на 6,54%, а за 2017-2018 рр. зросло на 12,5%.

Показник ефективності рекламного повідомлення (CTR) Facebook за 2016-2017 рр. зменшився на 1,69%, а за 2017-2018 рр. навпаки зріс на 4,83%, що свідчить про покращення роботи Facebook в цей період (рис.2.20).

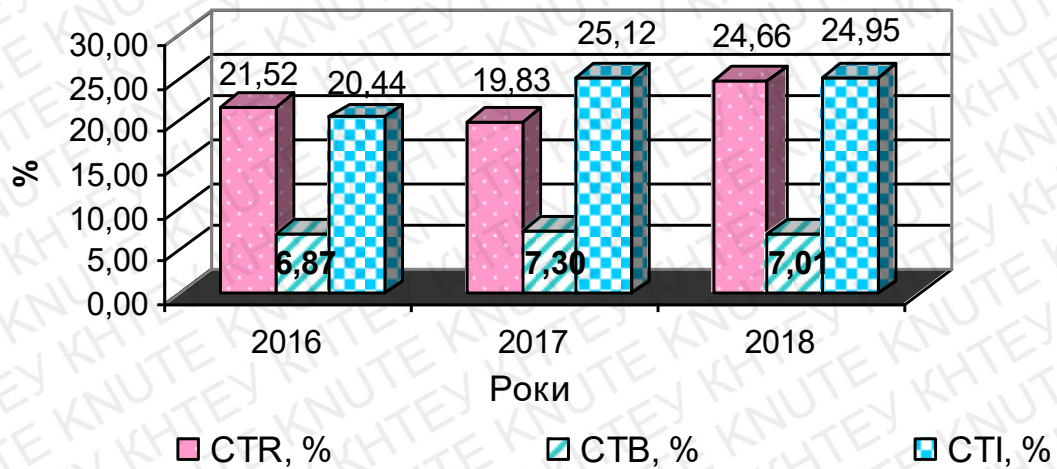


Рис.2.20 Динаміка ефективності дії реклами на Facebook АТ «ОТП Банк» за період 2016-2018 рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: розроблено автором за даними [42]

Коефіцієнт конверсії (CTB) є дуже низьким, із загальної кількості відвідувачів Facebook лише 6-7% за весь період стали покупцями банку. Показник зацікавленості рекламою (CTI) за 2016-2017 рр. зріс на 4,68%, а за 2017-2018 рр. зменшився на 0,17%. Загалом, можна сказати, що у веб-сайту зацікавлених клієнтів значно більше, ніж у Facebook. Однак, коефіцієнт конверсії в обох каналів дуже низький. Зважаючи на те, що ці канали частково є збутовими, все ж таки вони більше призначені для комунікацій.

Отже, ми здійснили аналіз щодо ефективності системи дистанційних каналів збуту та комунікації в ОТП Банку з точки зору економічного, організаційного та маркетингового зрізів; виявили, що найприбутковішими каналами збуту в діяльності банку є банкомати, термінали та веб-сайт; провели загальну динаміку показників ефективності збутових каналів банку і дослідили зв'язок між маркетинговою кампанією ОТП Банку та кількістю відвідувачів, нових клієнтів і покупців.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ БАГАТОКАНАЛЬНОГО БАНКУ В УКРАЇНІ

3.1. Зарубіжний досвід впровадження багатоканального банку в країнах світу

Впровадження багатоканального банку в провідних країнах світу розпочалося значно раніше, ніж в Україні. Якщо на вітчизняному банківському ринку банки лише останні кілька років розпочали впроваджувати цифрові технології, скорочувати філійну мережу та інтегрувати CRM-системи в свою діяльність, то в європейських, західних країнах і США цей процес вже давно носить звичний характер в банківській діяльності і посупоно переходить на новий рівень.

Згідно з даними консалтингової компанії McKinsey&Company, станом на 2016 р. за допомогою комп'ютерів і гаджетів українці проводили близько 40% розрахунків, тоді як у Польщі через цифрові канали проходить 96% роздрібних платежів і переказів коштів. Підрахунки, проведені дослідницькою компанією GfK, довели, що в Україні в 2015 р. з 70 млн. клієнтів, підключених до Інтернет-банкінгу, хоча б одну онлайн-операцію на квартал здійснюють лише 10%, тоді як у Польщі цей показник дорівнює 61%. До того ж в українських банках рівень операційних витрат становить близько 4,5% від активів, що перевищує більш ніж удвічі аналогічний показник у Польщі. При цьому, за оцінкою McKinsey, у невеликих банках відносні витрати майже вдвічі-втричі вищі, ніж у провідних установах [58].

У той час як в Україні лише розвивається Інтернет-банкінг, у багатьох країнах світу вже працюють інноваційні збутові канали банку. Наприклад, DBS Bank (Сінгапур) у 2016-2017 рр. запровадив таку технологію як Інтернет-маркетплейс для продажу автомобілів в кредит. На сайті

маркетплейса є калькулятор, який дозволяє вкладнику розрахувати приблизну суму, яку він зможе виплачувати по кредиту. Відповідно до цього бюджетом клієнту буде запропонований список авто і можливість онлайн-запису на тестування машини. У Великій Британії в 2017 році Atom Bank запровадив мобільну іпотеку, за допомогою якої весь процес оформлення кредиту - від подачі заявки до отримання дозволу - проходить в мобільному телефоні, а Starling Bank почав використовувати доставку платіжних карток дронами.

Однією з глобальних тенденцій онлайн-банкінгу експерти відзначили використання технології blockchain у банківських операціях. У 2016 році зафіксовано здійснення торгової транзакції на 100 тис. доларів британським банком Barclays та одним з ізраїльських стартапів на основі цієї технології. При цьому час виконання операції було знижено з 7–10 днів до чотирьох годин. Також на світовому ринку електронного банкінгу клієнтам пропонують ще одну нову послугу. Так, у березні 2016 р. швейцарська фінансова група UBS запустила сервіс, який дає змогу відкривати рахунки клієнтам за допомогою смартфона. При цьому ідентифікація відбувається безпосередньо за допомогою відеозв'язку зі співробітником банку, а договір на відкриття банківського рахунку та іншу документацію клієнти отримують у зашифрованому форматі на електронну пошту. Подібна операція проводилася також у банку Шотландії (Bank of Scotland), де клієнтам пропонували відкрити рахунок онлайн за допомогою селфі, використовуючи веб-браузер смартфона або планшету без необхідності завантажувати додатковий додаток. Така послуга значно спрощує процес для нових клієнтів і дає їм можливість відкривати рахунок, не виходячи з власного дому. До того ж повідомлення про рішення за поданою заявкою приймається від години до максимум двох днів [58].

Дуже важливим кроком на шляху підвищення безпеки та надійності онлайн-розрахунків є перехід до біометричної авторизації платежів. За оцінкою експертів, біометрія має велике значення в запобіганні крадіжкам

під час здійснення онлайн-платежів. Так, Японія з 1 жовтня 2016 р. вже розпочала тестувати безготівкові платежі з біометричною аутентифікацією для іноземних туристів – платформу Omotenashi (у перекладі – «гостинність»). У системі, розробленій компаніями Dai Nippon Printing Co і Deloitte Tohmatsu Consulting, туристи можуть реєструвати відбитки пальців, дані кредитної картки та інші персональні дані, аби потім здійснювати безготівкові платежі за покупки, обід, проживання та інші сервіси одним дотиком пальця [58].

Всі ці процеси дозволили не тільки прискорити розрахунки і поліпшити обслуговування клієнтів без збільшення банківського персоналу, але і ввести в обіг нові форми обслуговування і нові види банківських продуктів (нові види депозитів, кредитних операцій), нові інструменти грошового ринку, які були б неможливі без високих технологій, наприклад, Інтернету.

Зрозуміло, що перші багатоканальні банки з'явилися в США, так само, як і поява Інтернету та цифрового банкінгу. Тож, саме провідні банки Америки задають темп розвитку банківської системи в світі. Наразі багатоканальні банки США демонструють черговий прорив у сфері фінансових послуг.

Bank of America був однією з перших фінансових компаній, які 10 років тому надали своїм клієнтам мобільний банкінг. У минулому році вони представили Еріку, віртуального помічника, яка позиціонується як сама передова в світі інновація в сфері платіжних і фінансових послуг. Завдяки використанню когнітивних алгоритмів аналізу повідомлень і прогнозованій аналітиці Еріка виступає в якості фінансового консультанта для більш ніж 45 мільйонів клієнтів Банку Америки. У 2012 році мобільний банкінг обслужив 12 мільйонів клієнтів банку, і це число виросло до 22 мільйонів в 2016 році, що свідчить про те, що фінансовий гігант робить упор на технології, створені за ці 5 років. Інтегруючи помічника штучного інтелекту в рішення для мобільних банківських послуг, Bank of America прагне знизити навантаження

на рутинні транзакції, щоб звільнити центри підтримки клієнтів, щоб швидше справлятися з більш складними справами, тим самим значно поліпшивши загальний рівень обслуговування клієнтів [62].

З вищесказаного можна зробити висновок, що інновації банківського сектору в світі вже присутні в системі каналів збуту та комунікації; в платежах/переказах та ідентифікації клієнта; в банкоматній мережі (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Інновації банківського сектору в світі*

Місце впровадження інновації	Назва інноваційної технології
В комунікації	Робототехніка
	Робот-фінансовий радник для жінок
	Віртуальний помічник
	Іпотечний чат-бот
В збуті	Інтернет маркетплейс для продажу автомобілів в кредит
	Мобільна іпотека
	Доставка пенсійних виплат за допомогою дронів
	Доставка платіжних карт дронами
В платежах/переказах та ідентифікації клієнта	Empay - безпечний мобільний гаманець і платіжна платформа
	Платежі за допомогою QR-кодів
	Технологія ідентифікації за відбитками пальців, обличчя і голосу
В мережі банкоматів	Банкомати без карт
	Безконтактні банкомати для зняття готівки
	Миттєвий випуск карти в один дотик

*Примітка: створено автором за даними [58; 62]

Відображені в таблиці банківські іновації, починаючи з 2016 року, вже присутні в багатоканальних банках провідних країн світу. Характеристику роботи деяких з них ми описували раніше.

Проаналізувавши інформацію подану в таблиці можна зробити висновки, що технології дуже активно проникли в банківський сектор, при чому зараз якраз найактивніший період їх впровадження. Тому доцільно

розглянути можливість реалізації поданих світових технологій в діяльність багатоканальних банків України.

1) Інновації в комунікації, а саме робототехніка: на нашу думку, реалізація даних інновацій малоймовірна в вітчизняних банках, адже ресурсоемкість даних технологій дуже висока в порівнянні з рівнем середніх зарплат працівників банків.

2) Інновації в збуті:

2.1. Площадка для продажу автомобілів та мобільна іпотека - впровадження даної технології цілком ймовірне, але лише за умови підвищення якості оцінки кредитоспроможності позичальника банком задля виваженого управління ризиками, тобто необхідно підвищувати рівень кваліфікації співробітників;

2.2. Доставка дронами - на нашу думку, є дуже малоймовірним впровадженням в Україні, з урахуванням високого рівня шахрайства, а також нормативно-правових актів НБУ;

3) Інновації в платежах/переказах та ідентифікація клієнта:

3.1. Введення єдиної загальнодержавної платіжної системи – не дуже реалістичне впровадження в межах нашої країни, адже зацікавлених осіб на державному рівні досить мало, тим паче таке технологічне нововведення вимагає високого фінансування;

3.2. Новий рівень ідентифікації за допомогою голосу, скану відбитку пальців та обличчя - це найбільш можлива для реалізації в Україні технологія, адже вона підвищить рівень безпеки платежів, тобто сприятиме зниженню рівня збитковості банків; до того ж дані технології вже розроблені та запатентовані, тому для реалізації потрібно лише впровадження їх конкретним банком;

4) Інновації в банкоматній мережі:

4.1. Щодо зняття готівки без картки, то це вже існуюча на теренах України технологія (реалізована Приватбанком);

4.2. Безконтактне зняття коштів - цілком реальна інновація для України, адже безконтактний спосіб оплати вже введений в багатьох банках;

4.3. Можливість випуску картки через банкомат – також, реальна технологія, але зважаючи на теперішню ринкову вартість банкоматів, вітчизняні банки навряд чи зацікавлені в такому роді інновацій. Це дуже затратна операція.

Ще однією популярною банківською інновацією в світі є блокчейн. На нашу думку, реалізація блокчейну цілком можлива в Україні, адже ми маємо сильну базу кваліфікованих спеціалістів в даній сфері і реалізація цього проекту не потребує вагомих фінансових вкладень. Але є одна специфіка блокчейну, а саме прозорість всіх операцій, що були здійсненні, тобто можливість їх відслідкування та перевірки. На жаль, за теперішнього рівня корупції та “тіньових” операцій це не вигідно ні “еліті” держави, ні банкам України.

Отже, впровадження багатоканальних банків спричинене появою та розвитком цифрового банкінгу в США, і його поширенням на інші країни світу. Провідні американські банки інвестують в машинне навчання та штучний інтелект, і надають свої послуги за допомогою віртуальних помічників, через що складають сильну конкуренцію іншим банкам світу в своїй багатоканальності.

3.2. Удосконалення системи формування багатоканальної моделі в АТ «ОТП Банк»

Прискорені темпи розвитку цифрових технологій змушують швидко реагувати на зміни та вдосконалювати багатоканальну модель будь-якого банку. В теперішньому світі люди високо цінують кожну хвилину свого часу, а споживачі банківських послуг обирають той банк, який скоріше за інші банки, впорається з поставленими задачами клієнта. Тому кожен банк, який

прагне втримати лідируючі позиції на ринку банківських послуг або хоча б скласти гідну конкуренцію, зобов'язаний удосконалювати свою систему багатоканальної моделі.

Обраний нами банк складає високу конкуренцію іншим багатоканальним банкам України і є чудовим наглядним прикладом для дослідження даного питання. ОТП Банк постійно прагне вдосконалення у своїй діяльності, бореться за лідируючі позиції з іншими банками та завжди входить до топ-20 найкращих банків України за різними критеріями.

Вдосконалюючи свою багатоканальну модель ОТП Банк за десять років зменшив кількість структурних підрозділів на 38%, покращив систему обслуговування клієнтів за допомогою мобільного- та Інтернет-банкінгу, провів безліч вдалих рекламних кампаній та впровадив і оновив декілька різних CRM-систем з метою полегшення роботи працівників банку та економії часу і збільшення показника задоволеності своїх клієнтів. Такий швидкий темп розвитку і вдосконалення банку задає сильна конкуренція на ринку банківських послуг, зважаючи, на фінансову та економічну нестабільність в країні. Адже, ще декілька років тому ОТП Банк мав погану репутацію зі сторони своїх клієнтів: було дуже багато негативних відгуків на веб-сайті банку, в соціальних мережах та в анкетах опитування клієнтів щодо якості обслуговування. Тому, аби вибратися з цієї ситуації, банк не пошкодував коштів та зусиль задля налагодження взаємозв'язків з клієнтами. Тепер ОТП Банк дуже уважно ставиться до своїх клієнтів, їх потреб та побажань, і негативних відгуків стало в рази менше.

Наразі банк активно шукає спеціаліста по впровадженню CRM-системи (на веб-сайті майже місяць висвітлені актуальні вакансії цього напрямку). Можна припустити, що така затримка в пошуках пов'язана з обмеженим бюджетом банку, а гарні спеціалісти знають собі ціну на ринку фінансових послуг.

Тепер окремо поговоримо про вдосконалення системи каналів збуту та комунікації даного банку.

Як відомо, шляхом удосконалення збутової діяльності будь-якого підприємства (в тому числі й банку) виступає запровадження нових технологій в сфері збуту або реалізація заходів по підвищенню ефективності наявних ресурсів та можливостей. В сучасних умовах ринкової економіки необхідною умовою для досягнення позитивних фінансових результатів, зміцнення фінансової самостійності та підвищення ділової активності банку є планування збуту. Він відіграє важливу роль на останньому етапі роботи банку – доведення продукції до споживачів. Завдяки налагодженій збутовій системі банк зможе реалізовувати свою продукцію на постійній основі і отримувати необхідний прибуток [64, с.98].

ОТП Банк вже на шляху вдосконалення системи каналів збуту банківських продуктів та послуг, і проводить наступні процеси у своїй діяльності (рис.3.1):



Рис.3.1 Процеси діяльності АТ «ОТП Банк» в системі каналів збуту банківських продуктів і послуг*

*Примітка: розроблено автором на основі проведеного аналізу

Єдиним недоліком в системі збуту банківських продуктів та послуг є невелика загальна кількість клієнтів ОТП Банку (крім того не всі клієнти мають гарну репутацію) та висока частка нереалізованих в ході діяльності платіжних карток, емітованих банком. Під час розгляду фінансових звітів НБУ ми побачили, що кількість випущених в обіг платіжних карток ОТП Банку вдвічі перевищує кількість діючих (активних) карток, тобто із загальної кількості випущених банком платіжних карток лише половина із них приносить дохід.

Стосовно каналів комунікації в ОТП Банку ми вже говорили, що наразі вони розвиваються за участю мобільного- та Інтернет-банкінгу. Щодо традиційних комунікаційних каналів (телефонія, електронна пошта, особистий продаж), то вони становлять вагомий вплив в комунікаційній політиці банку і мають високі економічні показники своєї діяльності. Доречі, особистий продаж - є одним із популярніших і найприбутковіших каналів комунікації в банку. На сьогоднішній день ОТП Банк проводить конкурси на вакансії менеджерів по кредитуванню (кредитних спеціалістів), які працюють з клієнтами в торговельних залах магазинів «Ельдорадо», «Епіцентр» та «Comfy» і особисто пропонують банківські продукти.

В теперішній час відгуки клієнтів ОТП Банку щодо обслуговування переважно позитивні. Такий результат свідчить про важливість та сильний вплив каналів особистої комунікації. Канали неособистої комунікації (реклама, пропаганда і т.п.) передають інформацію в умовах відсутності контакту між учасниками і зворотного зв'язку. Роль реклами в підготовці ринку та вдосконаленні процесу формування потреб виявляється вирішальною. Раніше зазначалося, що ОТП Банк останні два роки проводить дуже вдалі рекламні кампанії, збільшуючи кількість клієнтів та покриваючи рекламні витрати. Зважаючи на те, що ОТП Банк не є найвпізнаванішим банком країни, на відміну від Приватбанку чи Ощадбанку, його рекламні заходи є ефективними і вдалими з точки зору маркетингу і комунікаційної політики банку, адже, реклама спонукає потенційних клієнтів скористатися

банківською послугою, а подальші дії розвитку даної ситуації призводять до необхідності використання збутових та комунікаційних каналів.

Підсумовуючи все вище сказане можна сказати, що для удосконалення системи формування багатоканальної моделі в ОТП Банку необхідно:

- 1) призначити спеціаліста по впровадженню CRM-системи;
- 2) збільшити кількість банкоматів і терміналів;
- 3) випускати менше платіжних карток або розширити клієнтську базу для їх використання;
- 4) більше використовувати соціальні мережі для спілкування з клієнтами, потенційними клієнтами та відвідувачами;
- 5) щоквартально проводити опитування серед клієнтів банку щодо якості обслуговування;
- 6) зменшувати витрати на банківську рекламу, при цьому продовжуючи здійснювати вдалі рекламні кампанії;
- 7) вкладати кошти в подальший розвиток цифрового банкінгу;
- 8) продовжувати розвивати мобільний та Інтернет-банкінг;
- 9) наслідувати світових лідерів банківських послуг;
- 10) впроваджувати новітні технології в систему каналів збуту та комунікації.

Здійснення цих заходів не лише вдосконалить багатоканальну модель банку, але й вирішить багато питань стосовно розвитку системи каналів збуту і комунікації, а також посилить конкурентні позиції ОТП Банку на ринку банківських послуг.

3.3. Перспективи розвитку багатоканального банку в Україні

Подальший розвиток багатоканальних банків тісно пов'язаний з бурхливим розвитком технологій, адже, нові інноваційні зрушення в світі проникли і в банківську сферу. Такі інновації стосуються як загальної

технології побудови банківського середовища, так і каналів збуту, комунікації, а також процесів ідентифікації клієнтів при здійсненні переказів та інших банківських операцій.

Враховуючи зарубіжний досвід провідних банків світу багатоканальні банки України намагаються слідувати світовим тенденціям. Хоча і зрозуміло, що на відміну від американського, на вітчизняному банківському ринку віртуальні помічники з'являться не скоро, все одно українські банки прагнуть розвивати свій бізнес. Поява і стрімкий розвиток інформаційних технологій не оминули нашу країну, тому цифровий банкінг вже присутній на вітчизняному банківському ринку, поступово розвивається і є вагомим перспективою для розвитку багатоканальних банків України. Наслідуючи провідні банки світу українські банки в останні роки скорочують кількість структурних підрозділів, активно використовують діджитал-банкінг у своїй діяльності та взаємодіють з клієнтами за допомогою CRM-систем.

Бурхливий розвиток нових технологій дає можливість учасникам фінансового ринку створювати і пропонувати для своїх клієнтів нові сервіси та послуги. Розвиток FinTech-сектору спричиняє появу нових банківських та фінансових продуктів, що дають більше можливостей і зручностей для користувачів. Це дає поштовх для нового каналу взаємодії – між банками та компаніями.

Відкритий банкінг (Open Banking) – це механізм, який дає можливість клієнтам банку відкривати свої банківські дані зовнішнім сервісам, наприклад, платіжним платформам або платформам онлайн-кредитування. По суті, це спосіб більш якісної взаємодії компаній з банківською системою. У розвитку Open Banking також зацікавлені і центральні банки, оскільки це підвищує конкуренцію на фінансовому ринку і в сфері банківських інновацій. В цьому напрямку найбільш активно розвиваються США, ЄС, Велика Британія, Сінгапур і Австралія [56].

Відкритий банкінг дає можливість розробникам та іншим компаніям підключитися до банку. Банк також може користуватися цим сервісом для

своїх операцій та бізнесу. Можливості відкритого банкінгу дозволять банку краще розуміти потреби бізнесу і споживчий попит, мати можливості та технології, які допоможуть впроваджувати нові сервіси.

Переваги, які дає Open Banking банківському сектору:

- 1) Впровадження нових технологій. У банківській сфері відбувається поступовий перехід до цифрового банкінгу.
- 2) Банк отримує нові можливості, завдяки яким можна пропонувати нові продукти і сервіси, що задовольняють клієнтський попит, який змінився.
- 3) Більш активне використання Big Data.
- 4) Розширення можливості використання соціальних медіа як одного з основних каналів комунікації.

Партнерство з банками дає компаніям доступ до великих масивів даних, які накопичені в банках. І використовувати цю інформацію при створенні нових сервісів для своїх клієнтів. Завдяки Open Banking банки отримують можливість:

- 1) Розробляти нові рішення, використовуючи напрацювання FinTech.
- 2) Отримати більш широкий доступ до ринку інновацій.
- 3) Поліпшити якість обслуговування клієнтів.
- 4) Створити нові джерела доходу для банку – за рахунок продажу своїх даних як послуги, або у вигляді плати за підключення провайдера до інтерфейсів банку.
- 5) Знизити витрати банку на розробку нових продуктів і послуг, і витрати на надання послуг клієнтам за рахунок підключення зовнішніх провайдерів.

За результатами опитування представників банківського сектору, проведеного Mastercard, 58% опитаних банкірів зазначили, що банк готовий до впровадження та активного використання нових технологій, а 71% банкірів вважають перспективним відстежувати нововведення і купувати ефективні FinTech-рішення. Якщо брати світовий досвід, то в результаті

досліджень з'ясувалося, що понад 90% банків і понад 80% FinTech-компаній зацікавлені у співпраці в майбутньому [56].

На думку українських банкірів, така співпраця дасть можливість вийти на надання більш затребуваних послуг, залучити нових клієнтів і диверсифікувати бізнес. А також допоможе підвищити рівень експертизи та сформувати нові напрямки діяльності.

Експерти ринку вважають, що нові компанії є не тільки конкурентами банкам, але завдяки своїй інноваційності створюють можливості для взаємовигідної співпраці і використання перспективних ідей, запропонованих стартапами, іншими учасниками ринку.

FinTech-технології в Україні активно розвиваються і прогресують. Кількість онлайн-компаній за останній рік подвоїлася в кількісному показнику, вони набирають обертів і в показнику обсягу. Згідно з даними НКЦПФР, в 2017 році близько третини фінансових компаній припадає на онлайн-сегмент. Надалі кількість онлайн-компаній буде зростати, збільшуючи їх частку на ринку. В основі таких компаній лежить орієнтованість на клієнтів, швидка реакція на зміну ринкової кон'юнктури, якісне надання послуг [56].

За масштабами впровадження нових технологій фінансові компанії значно випередили банки. Так, за даними асоціації ЕМА, понад 50% фінансових компаній в Україні вже можуть надавати послуги населенню за біометричними паспортами, в той час як з першої двадцятки українських банків послуги за біометричним паспортом може надати тільки один банк.

Подальшому розвитку FinTech-технологій в Україні заважає недосконалість законодавчої бази, яка в рамках фінансового моніторингу не дозволяє надавати весь комплекс послуг, який можуть запропонувати фінансові компанії. На існуючій нормативній базі фінансова компанія не може організувати надання широкого спектру послуг. Тому, якщо регулятори ринку підтримають ініціативу змін у законодавство, це дасть можливість

активно розвивати систему електронних платежів, електронну ідентифікацію клієнта, прискорити появу на ринку нових сервісів і послуг [56].

Отже, ми розглянули перспективи розвитку багатоканального банку в Україні з позицій розвитку банківського сектору на вітчизняному ринку. Тепер, розглянемо модель поділу банків на мало-, середньо- та багатоканальні за системою каналів збуту і комунікацій, яку ми пропонуємо використовувати у своїй практиці вітчизняним банкам (рис.3.2)

Показник	Малоканальний банк	Середньоканальний банк	Багатоканальний банк
Канали збуту	- головний офіс - філія - відділення - банкомати - термінали	- Інтернет-банкінг - особистий продаж	- мобільний-банкінг - телебанкінг
Канали комунікації	- телефонія - пошта - електронна пошта - веб-сайт - Facebook	- особистий продаж - Viber - Twitter - Telegram	- Skype - YouTube

Рис.3.2 Критерії поділу банків на мало-, середньо- та багатоканальні залежно від системи каналів збуту і комунікації*

*Примітка: розроблено автором на основі опрацьованих літературних джерел

Раніше ми описували критерії поділу банків на мало-, середньо- та багатоканальні залежно від кількості каналів збуту і комунікації та проводили аналіз частки банків за кожним критерієм по банківській системі України. Але не пояснювали чому обрали саме таку кількість каналів. На нашу думку, кожен банк має мінімальний пакет каналів збуту (наприклад, головний офіс, філію, відділення, банкомати, термінали), який складає від одного до п'яти каналів. Теж саме стосується каналів комунікації. Далі поділ системи каналів збуту і комунікації різниться за характеристикою середньо-

і багатоканального банку. Це пояснюється тим, що каналів комунікації за рахунок соціальних мереж більше, ніж каналів збуту. Тому середньоканальний банк за критерієм каналів збуту включає в себе мінімальний пакет кількості каналів збуту і має ще один-два додаткові збутові канали. Для багатоканального банку за цим же критерієм додається ще мінімум один канал і тому, багатоканальними банками можна вважати будь-які банки, що мають вісім і більше каналів збуту. А середньоканальний банк за критерієм каналів комунікації включає в себе мінімальний пакет кількості каналів і має ще від одного до чотирьох комунікаційних каналів. Багатоканальний банк за цим же критерієм включає в себе максимальний пакет кількості каналів комунікації середньоканального банку плюс ще мінімум один канал. Тому багатоканальним банком за кількістю каналів комунікації можна вважати будь-який банк, який має десять і більше комунікаційних каналів.

Тож здійснивши дослідження багатоканальних банків з урахуванням зарубіжного досвіду впровадження технологічних інновацій в банківську діяльність, перспективами розвитку багатоканального банку в Україні можна вважати:

- 1) подальший розвиток цифрового банкінгу (мобільний-, Інтернет-банкінг) та активне використання банківських додатків;
- 2) оновлення CRM-систем з метою полегшення роботи працівників банку та кращого задоволення потреб клієнтів;
- 3) впровадження інноваційних банківських технологій в систему каналів збуту та комунікації;
- 4) співпрацю банків з фінансовими компаніями.

Однак, даний процес розвитку в банківській сфері слід розпочати зі змін у законодавстві країни.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто поняття багатоканального банку, його впровадження в світі та розвиток в Україні.

За результатами досліджень, проведених в роботі, можна зробити наступні висновки.

1) Багатоканальний банк – це клієнтоорієнтований банк з максимально можливим пакетом каналів дистанційного обслуговування клієнта та управління взаємовідносин з ним на базі CRM. Клієнтоорієнтований банк являє собою інноваційну модель банківського бізнесу, яка акцентується на залученні споживачів з особливим наголосом на соціальні медіа з метою зміцнення тісних зв'язків з клієнтами.

2) Існує багато методик оцінки ефективності багатоканального банку. Оцінку дистанційних каналів збуту банківських продуктів і послуг та комплексу маркетингових комунікацій необхідно здійснювати, враховуючи економічний, організаційний та маркетинговий зрізи.

3) Більшість вітчизняних банків є малоканалними, їх частка складає в середньому 50% в банківській системі України. Частка багатоканальних банків становить лише 26%. Однак, зважаючи на розвиток банківської сфери за участю інформаційних технологій та вимогливості клієнтів банку щодо обслуговування і надання банківських послуг, можна припустити, що за рік-два їх частка збільшиться.

4) Слідуючи світовій тенденції мінімізації витрат вітчизняні банки скорочують свою філіальну мережу, впроваджуючи замість звичайного обслуговування клієнтів у відділеннях та філіях дистанційне обслуговування, що передбачає використання Інтернет-зв'язку. Найефективнішими дистанційними каналами збуту в банках України є банкомати, термінали та веб-сайти банків. Інтернет-банкінг та мобільний-банкінг лише розвиваються.

5) АТ «ОТП Банк» є одним із найбільших багатоканальних банків України. Банк має розвинену систему каналів збуту та комунікації, і взаємодіє з клієнтами в соціальних мережах Facebook, Viber, Skype, V Kontakte, Twitter, Telegram та на каналі YouTube.

6) ОТП Банк протягом останніх років скорочує кількість структурних підрозділів і збільшує кількість дистанційних каналів збуту. Частка продуктів та послуг, які реалізуються через дистанційні канали збуту щорічно збільшується відносно до загальної кількості продуктів та послуг у товарному портфелі банку.

7) Найбільший прибуток ОТП Банку приносять такі канали збуту, як банкомати, термінали та веб-сайт, а найбільш популярними каналами комунікації з клієнтами є телефонія та веб-сайт банку, які в середньому обслуговують 650 тис. чоловік кожний. Електронна пошта також ефективна у використанні і в середньому обслуговує 350 тис. клієнтів банку.

8) Традиційні канали комунікації ОТП Банку з клієнтами (електронна пошта, телефонія, веб-сайт) є більш популярними у використанні порівняно з каналами комунікації через соціальні мережі. Середня кількість користувачів каналу Facebook становить щорічно лише 29 тис., Viber – 13,7 тис., а Skype – 2,5 тис. користувачів. Така ситуація пов'язана з тим, що комунікаційні канали через соціальні мережі почали розвиватися відносно нещодавно, з початком розвитку Інтернет-банкінгу.

9) ОТП Банк протягом двох років є одним із лідерів по витратах банку на рекламу і маркетинг. Лише за 6 місяців поточного року ОТП Банк витратив понад 20 млн. грн. на просування своїх послуг і продуктів. Економічні розрахунки ефективності рекламних заходів свідчать, що в 2014-2016 рр. рекламна кампанія банку була збитковою, проте мала ефект з комунікативної точки зору. За 2017-2018 рр. рекламні витрати банку були ефективними і показники рентабельності реклами мали тенденцію зростання.

З метою удосконалення системи формування багатоканальної моделі в АТ «ОТП Банк», були розроблені наступні пропозиції:

- 1) збільшити кількість банкоматів і терміналів; випускати менше платіжних карток або розширити клієнтську базу для їх використання;
- 2) знайти спеціаліста по впровадженню CRM-системи;
- 3) більше використовувати соціальні мережі для спілкування з клієнтами, потенційними клієнтами та відвідувачами;
- 4) щоквартально проводити опитування серед клієнтів банку щодо якості обслуговування;
- 5) зменшувати витрати на банківську рекламу, при цьому продовжуючи здійснювати вдалі рекламні кампанії;
- 6) вкладати кошти в подальший розвиток цифрового банкінгу, продовжувати розвивати мобільний- та Інтернет-банкінг;
- 7) наслідувати світових лідерів банківських послуг;
- 8) впроваджувати інноваційні технології в систему каналів збуту та комунікації.

Здійснення цих заходів не лише вдосконалить багатоканальну модель банку, але й посилять конкурентні позиції ОТП Банку на ринку банківських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банкінг без банків: галузь захоплюють ІТ-компанії – 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bakertilly.ua/news/id1386>
2. Бердина Е. Основные положения и элементы клиенториентированной стратегии банка / Е. Бердина // Банковское дело. – 2007. – № 15. – С. 13–16.
3. Блащук О. 50 ведущих банков Украины. – 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.banksrating.com.ua/2017.
4. Ведомости. Финансы / Банки // Банки США и Великобритании закрывают отделения и увольняют сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <https://www.vedomosti.ru>
5. Вікіпедія. Digital banking [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_banking
6. Вікісловник. Мобільний банкінг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wiktionary.org/wiki/мобільний_банкінг
7. Герасименко Р. А., Герасименко В. В. / Збутова і комунікаційна політика банку на ринку кредитних продуктів для фізичних осіб і оцінка їх ефективності / Финансы, учет, банки. – № 1 (20) – 2014. – С. 98-99.
8. Голуб В. Ф. Стратегія банку щодо управління каналами збуту на роздрібному ринку / В. Ф. Голуб // Світ фінансів. – 2007. – № 3 (12). – С. 155–163.
9. Гудкова С.С. CRM! Почему внедрение, а не «коробка»? / Банковское обозрение. Апрель. – 2005. – № 3(69) С. 8-18.
10. Даниличев И. CRM в банке: управление бановским обслуживанием. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://crm-systems.info/crm-dlya-bankov/>
11. Данилова Т. Проблемы формирования сбалансированной клиентской политики банка / Т. Данилова, С. Зиновьева // Финансы и кредит. – 2008. – № 17. – С. 9–11.

12. Діденко О. М. Розвиток філіальної мережі банку в контексті узгодження інтересів держави та банків / О. М. Діденко // The genesis of genius. – 2015. – № 1. – С. 69-71
13. Дульська І. В. Цифрові технології як каталізатор економічного зростання / І. В. Дульська // Економіка і прогнозування. – 2015. – № 2. – С. 119-133.
14. Єсіна О. Г. Інтернет-банкінг в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку / О. Г. Єсіна // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – №1 (48). – С. 209-213.
15. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
16. Інновації у фінансовій сфері [Текст]: монографія / за заг. ред. В. М. Опаріна. – К. : КНЕУ, 2013. – 444 с.
17. Канали збуту комерційного банку / Майстерня своєї справи // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <https://msd.in.ua>
18. Карчева І. Я. Основні тенденції розвитку електронного банкінгу в Україні / І. Я. Карчева // Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем. – 2012. – С. 326-328.
19. Карчева І. Я. Підходи до оцінки ефективності систем дистанційного банківського обслуговування / І. Я. Карчева // Економічний аналіз. – 2014. – № 1. – с. 259-267.
20. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0 [Електронний ресурс] / І. Я. Карчева // Фінансовий 210 простір: (EBSCO Publishing, Open Academic Journal Index, CiteFactor, Universal Impact Factor, Research Bible) – 2015. – № 3 (19). – С. 299-309
21. Карчева І. Я. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – 343-347.
22. Кинг Бретт. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете / Кинг Бретт [Пер. с англ. М. Мацковской]. – М : ЗАО «Олимп- Бизнес», 2014. – 520 с.

- 23.Кифяк Р. Альтернативні канали продажу банківських продуктів як пріоритетний напрям розвитку банківського бізнесу / Р. Кифяк // Вісник НБУ. – 2011. – №10. – С.106-110.
- 24.Корецька Н.В., Гончарова В.В. Сучасний стан мобільного банкінгу України / Економічні науки. – 2015 р.
- 25.Корнєєв Ю. В. Діяльність ринку банківських послуг в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду / Юридичний вісник. – №3 (44). – 2017.
- 26.Косар Н.С. Особливості маркетингових стратегій банків у сучасних умовах / Н.С. Косар, Є.О. Угольков, А.Б. Гайдук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – С. 184–187.
- 27.Кроксфорд Х. Розничный банкинг: решающие аспекты / Х. Кроксфорд, Ф. Абрамсон, А. Яблоновски // Банковский менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 17–24.
- 28.Купрієнко, О.В. CRM-стратегія як чинник підвищення ефективності функціонування роздрібного бізнесу комерційного банку [Текст] / О.В. Купрієнко // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (27-28 травня 2010 р.): у 2-х т. – Суми: УАБС НБУ, 2010. – Т.2. – С. 95-96.
- 29.Легезо Д. ОТП Банк впровадив CRM за 2,5 млн.дол. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:ОТП_Банк_\(Oracle_Siebel_CRM\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:ОТП_Банк_(Oracle_Siebel_CRM))
- 30.Леонович Т. Многоканальность – перспективное направление развития банка / Научные публикации. – 2006. – 32 с.
- 31.Локк, Клейтон. Непереборний підйом цифрових банківських послуг / Банківська технологія. – 2017 р.
- 32.Міндрова З.М. Проблеми та перспективи розвитку дистанційного банкінгу в Україні / Наукова стаття. – С. 288-289.
- 33.Мокляк М.В., Литвин І.В., Ярмош Г.В. Маркетингові комунікації комерційного банку // Науковий вісник Херсонського державного університету // Економічні науки // Випуск 10. Частина 2. 2015 р. – 108 с.

34. Мороз Л. В. Перспективи розвитку онлайн-банкінгу в Україні / Л. В. Мороз // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. - № 22.13. – С. 218-226
35. Незалежна асоціація банків України / Банки не шкодують грошей на саморекламу. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nabu.ua/ua/banki-ne-shkoduyut-groshey-na.html>
36. Неізнана О.В. Огляд новітніх електронних технологій і аналіз розвитку сучасного банку / Наукова стаття. – 2016. – 29 с.
37. Никитенков С. Digital Banking, «CORREQTS» и будущее дистанционного банковского обслуживания / Банковские технологии. – 2014. – № 12 (227).
38. Обухов В. В., Осиповская А. В. Электронный банкинг в банковском обслуживании / Экономический журнал. – 2012. – № 3. – 76 с.
39. Офіційний сайт АТ «Альфа-Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua>
40. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк» / ОТП Банк рекомендує клієнтам активніше використовувати інструменти дистанційного банкінгу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.otpbank.com.ua/news/57811/>
41. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк» / Тарифний пакет «Технічна підтримка» від ОТП Банку – той самий бізнес, тільки ефективніше [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.otpbank.com.ua/news/62282/>
42. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.otpbank.com.ua>
43. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua>
44. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.aval.ua>
45. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>
46. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: // www.bank.gov.ua

- 47.Офіційний сайт ПАТ «Ідея Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ideabank.ua>
- 48.Офіційний сайт ПАТ «ПУМБ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pumb.ua>
- 49.Офіційний сайт Фориншурер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com>
- 50.Пако А. Почему мы покупаем, или как заставить покупать. – “Поппури”, 2003. – 368 с.
- 51.Пальчевський І. / Банки перейдуть на віддалене обслуговування українців. – 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/427704/banky-perejdut-na-viddalene-obslugovuvannya-ukrayintsiv>
- 52.Пономарева М. Зарубежный опыт банков в области менеджмента и маркетинга / М. Пономарева // Финансы и кредит. – 2007. – № 20. – С. 45–52.
- 53.Прушківський В.Г., Козицька Г.В. Методика оцінки дистанційних каналів збуту банківських продуктів та послуг / наукова стаття. – 2010 р.
- 54.Рябуха О. Які банки найбільше витрачають на рекламу. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2018/09/04/34788713/>
- 55.Рябуха О. Які банки найбільше витрачаються на рекламу. – 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2017/12/06/31289319/>
- 56.Савенко С. За ними майбутнє / За матеріалами Finance.UA. – 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/416199/za-nymy-majbutnye>
- 57.Сербина О. Г. Тенденції розвитку мобільного банкінгу в Україні // О. Г. Сербина // Молодий вчений – 2014. – № 3 (06) – С. 53-55.
- 58.Тищенко О.І. / Огляд сучасних тенденцій на ринку онлайн-банкінгу в Україні / Економіка і суспільство. – №13. – 2017.

59. Три инновационные модели банкинга. – 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: mmr.ua/show/tri-innovacionnyie-modeli-bankinga/33376
60. Трофимов В. В. Информационные системы и технологии в банках. М., 2006. – 580 с.
61. Трудова М.Є. Інноваційні перспективи розвитку банківської системи України. – Економіка і суспільство. Мукачевський державний університет. – 2016. – Вип. 3. – С. 485-489.
62. Федак В. 5 примеров применения машинного обучения ведущими банками США / Редакция ЛІГА.net – 2018 г.
63. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України : монографія / [М. І. Диба, О. М. Юркевич, Т. В. Майорова та ін.] ; за ред. М. І. Диби, О. М. Юркевич. – К. : КНЕУ, 2013. – 425 с.
64. Хома М.М. Напрями вдосконалення збутової діяльності підприємств харчової галузі / VIII Міжнародна науково-методична конференція. Форум молодих економістів-кібернетиків. – Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід / м. Львів – 2017 р. – 98 с.
65. Христофорова О. Маркетинг партнерських відносин у системі управління клієнтською базою банку / О. Христофорова // Вісник НБУ. – 2008. – № 7. – С. 41–43
66. Чернявський І. Б. Оптимізація структури багатофіліального банку на основі оцінки розвитку регіонів / І. Б. Чернявський, О. Б. Афанасьєва // The genesis of genius. – 2015. – № 1. – С. 61-68
67. Чернявський І. Б. Порядок вибору стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку / І. Б. Чернявський // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 4. – С. 155-161
68. Чернявський І. Б. Розвиток філіальної мережі банків: досвід країн Європи та України / І. Б. Чернявський // Вісник економіки транспорту і промисловості – 2013. – Вип. 44. – С. 114-117

- 69.Чернявський І. Б. Сучасний стан і перспективи розвитку філіальної мережі банків в Україні / І. Б. Чернявський // Бізнес Інформ. – 2014. – № 3. – С. 359-364
- 70.Что ждёт цифровой банкинг в 2016—2017 гг. – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.aic.ru/1future-of-digital-banking/>
- 71.Шалига Т.С. Дистанційне банківське обслуговування роздрібних клієнтів : монографія / Т.С. Шалига; за заг. ред. Н.В. Циганової. – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-поліграф», 2013. – 412 с.
- 72.Шарма, Гаурав. Що таке цифровий банкінг. – 2017 р.
- 73.Шмігельська З. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток / З. Шмігельська // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 2. – С. 34-41
- 74.Шпак Н. О. Формування збутової стратегії малих промислових підприємств / Н. Шпак, Т. Кирилич. // БізнесІнформ. – 2013. – № 10. – С. 258-266
- 75.Шпак Ю. В Україні відкрили перший мобільний банк без відділень / Львівський портал. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://portal.lviv.ua/news/2017/11/22/v-ukrayini-vidkrili-pershiy-mobilniy-bank-bez-viddilen>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Перелік послуг Інтернет-банкінгу, що пропонують найбільші банки України [9, с.8-18]

Назва банку	Назва системи Інтернет-банкінгу	Перелік послуг (основні можливості)
Приват-Банк	Приват24	перегляд виписок за рахунками; оформлення депозиту; оформлення страхового полісу; погашення кредиту; купівля автобусних, залізничних та авіабілетів; купівля квитків на спортивні змагання; обмін валюти; будь-які види платежів; поповнення мобільного телефону; переказ коштів; замовлення додаткових платіжних карт
Укрсоцбанк	UniCredit Online	перегляд виписок за рахунками; оформлення депозиту; обмін валюти; переказ коштів; будь-які види платежів; поповнення мобільного телефону
Укрексімбанк	Enter EXIM®	перегляд виписок за рахунками; будь-які види платежів; оформлення депозиту; переказ коштів; переказ коштів — погашення кредиту; замовлення додаткових платіжних карт
Альфа-банк	My Alfa-Bank	перегляд виписок за рахунками; оформлення депозиту; погашення кредиту; купівля білетів на розважальні заходи; обмін валюти; будь-які види платежів; поповнення мобільного телефону; переказ коштів; замовлення додаткових платіжних карт

Продовження дод А.

Продовження табл.1.1

Назва банку	Назва системи Інтернет-банкінгу	Перелік послуг (основні можливості)
Укрсиббанк	Star24	перегляд виписок за рахунками; оформлення депозиту; погашення кредиту; будь-які види платежів; поповнення мобільного телефону; переказ коштів; замовлення додаткових платіжних карт
Промінвест-банк	PIB-to-WEB	перегляд виписок за рахунками; будь-які види платежів; оформлення депозиту; погашення кредиту; замовлення додаткових платіжних карт
Ощадбанк	WEB-банкінг «Ощад 24/7»	перегляд виписок за рахунками; будь-які види платежів; оформлення депозиту; переказ коштів; погашення кредиту; замовлення додаткових платіжних карт

За допомогою послуги «Мобільний банкінг» користувач отримує всю необхідну та корисну для нього інформацію.



Рис.1.6 Інформація, яку надає послуга «Мобільний банкінг» [16, с.352]

В основі функціональної частини CRM повинні бути певні цілі, які дозволять банку визначитися щодо вибору того чи іншого CRM-продукту і його функцій, а також визначити метрики, що дозволяють визначити ефективність проекту [22, с.225].



Рис.1.7 Цілі управління взаємовідносин з клієнтами*

*Примітка: розроблено автором за даними [22, с.225]

Загалом усі канали збуту банківських послуг можна розділити на дві великі групи: традиційні (стаціонарні) та дистанційні.



Рис. 1.9 Класифікація каналів збуту банківських послуг залежно від способу взаємодії банку з клієнтами [24]

Таблиця 2.1

**Кількість діючих структурних підрозділів банків України станом на
01.10.2018***

Назва банку	Усього по територіях	Канальність	
		за каналами збуту	за каналами комунікації
АТ "Укресімбанк"	65	б	б
ПАТ "Промінвестбанк"	56	б	б
АТ "УКРСОЦБАНК"	164	б	б
АТ "Ощадбанк"	2744	б	б
АТ "БАНК АЛЬЯНС"	10	м	м
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	503	б	б
АТ "ВТБ БАНК"	5	м	м
АТ "АЛЬТБАНК"	1	м	м
АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	2038	б	б
Полікомбанк	24	с	м
АТ "ТАСКОМБАНК"	109	б	б
ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"	3	м	м
ПАТ "КРЕДОБАНК"	93	б	б
ПАТ АКБ "Львів"	22	с	м
ПАТ "ОКСІ БАНК"	6	м	м
АТ "А - БАНК"	223	б	б
ПАТ "BiEs Банк"	4	м	м
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	56	б	с
ПАТ "МТБ БАНК"	49	с	м
Акціонерний банк "Південний"	92	б	б
АТ "Полтава-банк"	86	б	с
ПАТ "ПУМБ"	173	б	б
АТ "БАНК "ГРАНТ"	18	м	м
ПАТ "МЕГАБАНК"	166	б	б
АТ "СКАЙ БАНК"	9	м	м
АТ "БТА БАНК"	1	м	м
АТ "АСВІО БАНК"	12	м	м
АТ "УкрСиббанк"	310	б	б
ПАТ "Ідея Банк"	82	б	б
АТ "КОМІНВЕСТБАНК"	41	с	с
ПАТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	17	с	м
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	52	б	с
ПАТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	151	б	б
АТ АКБ "АРКАДА"	8	м	м
АТ "МетаБанк"	40	с	м
АТ "Місто Банк"	6	м	м
АТ "ЮНЕКС БАНК"	23	м	м
АТ "КІБ"	31	м	м
АТ "АЙБОКС БАНК"	42	с	с
ПАТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	26	с	с
ПАТ "КБ "ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"	7	м	м
АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ"	17	м	с
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	37	с	с
АТ "АЛЬФА-БАНК"	250	б	б
АБ "УКРГАЗБАНК"	245	б	б

Продовження табл.2.1

Назва банку	Усього по територіях	Канальність	
		за каналами збуту	за каналами комунікації
ПАТ "АБ "РАДАБАНК"	29	с	с
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	4	м	м
АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	34	б	с
ПАТ "ІНГ Банк Україна"	0	м	м
АТ "ОТП БАНК"	84	б	б
АТ "СІТІБАНК"	0	м	м
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	9	м	с
АТ "СБЕРБАНК"	111	б	б
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	37	с	с
ПАТ "АКБ "Траст-капітал"	1	м	м
АТ (публ.) "Український банк реконструкції та розвитку"	0	м	м
ПАТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	39	с	с
АТ "БМ БАНК"	0	м	м
АТ "БАНК ФОРВАРД"	18	м	м
АТ "АКБ "КОНКОРД"	10	м	м
ПАТ "КРЕДИТ СВРОПА БАНК"	1	м	м
ПАТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	0	м	м
АТ "УКРБУДІНВЕСТБАНК"	49	с	с
АТ "МОТОР-БАНК"	9	м	м
ПАТ "КБ "ГЛОБУС"	31	с	с
ПАТ "АП БАНК"	0	м	м
АТ "МІБ"	20	с	м
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	62	б	с
ПАТ "БАНК 3/4"	4	м	с
АТ "СПБ"	2	м	м
ПАТ "ВЕРНУМ БАНК"	4	м	м
ПАТ "Дойче Банк ДБУ"	0	м	м
ПАТ КБ "Центр"	2	м	м
ПАТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	0	м	м
АТ "БАНК СІЧ"	43	с	с
АТ "АЛЬПАРИ БАНК"	0	м	м
АТ "БАНК АВАНГАРД"	0	м	м
ПАТ "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"	0	м	м
ПАТ "БАНК "ПОРТАЛ"	0	м	м
АТ "КРИСТАЛБАНК"	22	с	с
ПАТ "РВС БАНК"	18	с	с
Усього 81	8760		

*Примітка: розроблено автором на основі офіційних сайтів банків України та статистичних звітів НБУ

Таблиця 2.2

**Діючі структурні підрозділи найбільших банків України станом на
01.01.***

Назва банку	Роки					
	2008	2010	2012	2014	2016	2018
УКРЕКСІМБАНК	126	122	126	123	102	65
ПРОМІНВЕСТБАНК	880	601	227	80	103	56
УКРСОЦБАНК	490	442	427	432	263	231
ОЩАДБАНК	6136	6083	5860	5529	4164	3205
РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	1186	1010	952	828	595	503
ВТБ БАНК	176	161	161	128	55	31
ПРИВАТБАНК	2768	3126	3376	3246	2588	2243
АЛЬФА-БАНК	39	94	93	96	105	187
УКРГАЗБАНК	277	270	245	237	179	243
ПУМБ	117	135	169	160	157	165
ОТП БАНК	137	206	151	137	83	85
УКРСИББАНК	1005	807	702	578	453	325

*Примітка: розроблено автором за даними [46]

Таблиця 2.3

Характеристика найкращих банків України у використанні Інтернет-банкінгу за 2017 рік [3]

Місце в рейтингу	Банк	Можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку	Можливість здійснення SWIFT-переказів через сайт банку	Наявність додатків для мобільних пристроїв			Наявність адаптованого веб-сайту для відвідування з мобільних пристроїв
				IOS	ANDROID	WINDOWS PHONE	
1	ПРИВАТБАНК	так	так	так	так	так	так
2	АЛЬФА-БАНК	так	так	так	так	ні	так
3	ПУМБ	так	ні	так	так	так	так
4	ОЩАДБАНК	ні	ні	так	так	ні	так
5	УКРСОЦБАНК	ні	ні	так	так	ні	так
6	СБЕРБАНК	ні	так	так	так	ні	так
7	УКРСИББАНК	так	так	так	так	ні	ні
8	ОТП БАНК	так	так	так	так	ні	ні
9	ПРЕУС БАНК	ні	так	так	так	ні	так
10	БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	ні	ні	так	так	ні	так

Таблиця 2.4

**Економічна ефективність рекламних заходів банків України станом на
01.01.***

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Рентабельність реклами (R_p , %)	0,61	1,03	3,25	2,24	5,07
Ефективність рекламних витрат (E_{ROI} , %)	-0,42	-0,80	0,54	1,17	1,93

*Примітка: розроблено автором за даними [42]