

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку

Студента 2 курсу бм групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Мелешук Тетяна
Анатоліївна

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталя
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ	7
1.1 Загальна характеристика ринку роздрібних банківських послуг	7
1.2 Сутність та види збутових каналів банку	11
1.3 Процес управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ	23
2.1 Аналіз ринку роздрібних банківських послуг України	23
2.2 Дослідження збутових каналів вітчизняних банків	28
2.3 Дослідження системи управління каналами збуту АТ «Ощадбанк» на ринку роздрібному ринку	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ	39
3.1 Рекомендації щодо впровадження нових каналів збуту у банки України	39
3.2 Шляхи удосконалення процесу управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільності фінансової системи України банківські установи приділяють особливу увагу створенню ефективних систем збуту своїх послуг, оскільки результати та показники діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно вибрано збутові канали та сформовано збутові ланцюги для успішної взаємодії з клієнтами.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукової розробки ефективної системи збуту банків на ринку роздрібних послуг, а також виробленні рекомендацій щодо практичного застосування.

Грунтовні дослідження щодо сутності збутової діяльності банку викладені в наукових працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Герасимчук В.Г., Кириченко О. А., Колодізев О. М., Маркова В. Д., Романенко Л. Ф., та інші. Ступінь висвітлення даної проблеми в літературних джерелах є досить низькою, а саме в науковій літературі та періодичних виданнях. Це призводить до основних проблем при здійсненні збутової діяльності, з чим і пов'язана необхідність дослідження збутової політики банку.

Разом із тим у наукових дослідженнях та практичних рекомендаціях відсутні загальноприйняті рекомендації щодо управління каналами збуту банків. Саме це обумовили актуальність наукового дослідження і стали визначальними при обґрунтуванні теми, мети, завдань і змісту роботи.

Метою даної роботи є практично-теоретичні дослідження процесу управління репутацією банку, а також формування шляхів її підвищення.

Виходячи з мети дослідження, були поставлені наступні завдання:

- надати характеристику ринку роздрібних банківських послуг;
- визначити сутність та види збутових каналів банку;
- розглянути процес управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку;
- провести аналіз ринку роздрібних банківських послуг України;

- здійснити дослідження збутових каналів вітчизняних банків;
- дослідити організаційно-управлінські аспекти збуту АТ «Ощадбанк»;
- надати рекомендації щодо впровадження нових каналів збуту у банки України;
- визначити шляхи удосконалення процесу управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку.

Об'єктом дослідження є канали збуту банківських послуг. Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на дослідженні процесу управління каналами збуту АТ «Ощадбанк».

Предметом дослідження є процес управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку.

Методи дослідження. У процесі роботи використовувалися такі методи дослідження: системний підхід (при визначенні каналів збуту як важливої складової збутової діяльності банку); узагальнення, порівняння, групування (при дослідженні збутових каналів банків України та АТ «Ощадбанк»); табличний та графічний метод (при візуалізації та представленні отриманих результатів аналізу); методи аналізу, синтезу, абстрагування (при формулювання дефініції «збутові канали банку» та визначенні їх особливості на роздрібному ринку).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в: уточненні визначення «канали збуту банку», наданні рекомендацій по формуванню ефективної системи управління збутовими каналами банку.

Практична цінність результатів дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі наведені пропозиції щодо удосконалення процесу управління збутовими каналами АТ «Ощадбанк». Запропоновано напрями оптимізації збутових каналів банків України та АТ «Ощадбанк».

Публікації. Особливості збутових каналів банків висвітлено в опублікованій статті «Сутність каналів збуту банківських продуктів» // Стратегії розвитку фінансового ринку України: Збірник наукових статей

студентів, які здобувають освітньо-кваліф. рівень “магістр” за спеціальністю «Фінанси і кредит» – 2018. – С. 284-290.

Особистий внесок автора. Випускна кваліфікаційна робота виконана автором самостійно на основі власних досліджень.

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 68 сторінок, основний зміст викладено на 59 сторінках, які ілюстровані 12 таблицями, 11 рисунками та 3 додатками. Список використаних джерел складається із 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ

1.1. Загальна характеристика ринку роздрібних банківських послуг

Вивченням суті ринку роздрібних банківських послуг в Україні та вирішенням проблем його функціонування тривалий час займалися численні вітчизняні науковці. Серед них можна виділити таких як: О. В. Дзюблюк., З. К. Сороківська, Р. І. Тиркало, Т. В. Савченко та багато інших. Проте, умови жорсткої конкуренції та постійна боротьба за клієнтів спонукає банкірів і науковців до пошуку нових шляхів вдосконалення вже давно сформованого роздрібного ринку банківських послуг.

Деякі вчені вважають, що роздрібний ринок – це ринок споживачів, які купують товари та послуги з метою особистого користування. Інші вчені трактують дефініцію «ринок роздрібних банківських послуг» як ринок, на якому клієнти – фізичні особи здійснюють купівлю банківських послуг для задоволення власних потреб [7].

А на нашу думку, роздрібний ринок банківських послуг – система економічних взаємин, що складається між його суб'єктами і забезпечує реалізацію попиту на різні послуги з боку клієнтів – фізичних осіб та пропозицію цих послуг банківськими установами. Також, під роздрібним ринком у банківській діяльності можна вважати ринок, що обслуговує фізичних осіб та приватних підприємців, які до них прирівнюються. Його учасниками є: – продавці послуг (банки та інші небанківські установи); – споживачі послуг (фізичні особи та приватні підприємці); – посередники; – органи державної влади; – гаранті і поручителі.

Цей ринок є досить неоднорідним внаслідок неоднорідності характеристик груп населення (по рівню доходів, рівню споживання, віку, соціальному становищу тощо), які, разом з банками, саме і представляють

основних суб'єктів ринку роздрібних банківських послуг. Функціонування ринку банківських послуг має свої особливості, серед яких можуть бути виділені:

- тісне поєднання державного і ринкового регулювання з метою підтримки його стабільності;
- регулювання і регламентація відносин на ринку нормами міжнародного права і внутрішнім законодавством;
- прозорість інформації про стан ринку та його учасників;
- необмежена кількість учасників ринку;
- широкий асортимент і диверсифікація банківських продуктів.

Вищенаведена сегментація не завжди є зручною та вичерпною для банків. Тому банки виділяють й інші критерії (див. рис.1.1):

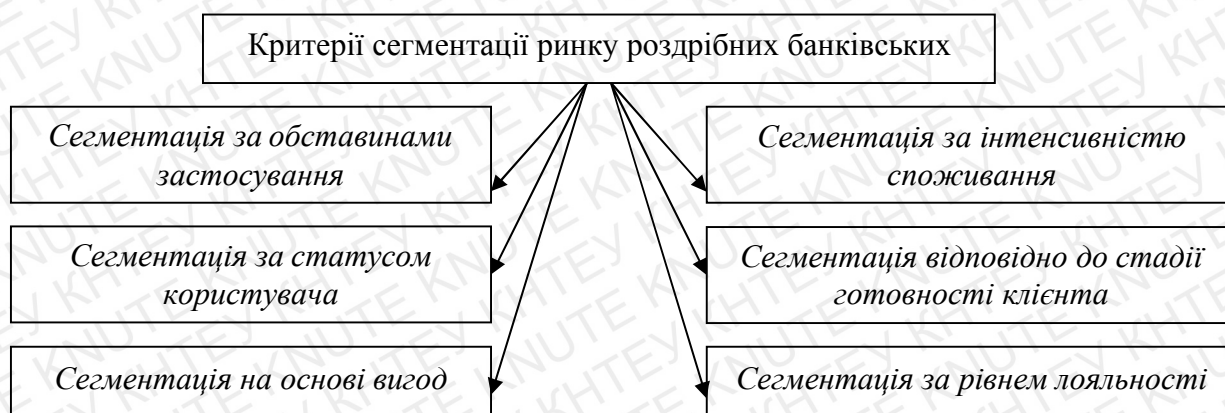


Рис. 1.1 Критерії сегментації ринку роздрібних банківських послуг

[47, с.126]

Сегментація за обставинами застосування – розподіл ринку на групи відповідно до обставин, які виступають приводами виникнення ідеї про здійснення покупки послуги.

Сегментація за статусом користувача – характеризує рівень регулярності використання послуги клієнтами (ті, хто не використовує продукт, ті, хто вже користувався у минулому, потенційні користувачі, користувачі-новачки і регулярні користувачі).

Сегментація на основі вигод – розподіл ринку на групи залежно від вигод, які шукає клієнт у послuzі (якість, сервіс, економія тощо).

Сегментація відповідно до стадії готовності клієнта – характеризує рівень готовності клієнта до користування послугами банку (необізнані, проінформовані, зацікавлені, прагнуть купити, ті, хто не має наміру скористатися послугою).

Сегментація за інтенсивністю споживання – сегментація на групи відповідно до частоти користування послугою (слабкі, помірні та активні клієнти). Вигідно обслуговувати один ринковий сегмент, що складається із значного числа активних споживачів, ніж кілька невеликих сегментів слабких споживачів.

Сегментація за рівнем лояльності – характеризує рівень прихильності клієнта банку і послuzі і вимірюється числом повторних звертань у банк (клієнти, що демонструють високу лояльність; клієнти, які можуть переключитися на інший банк і зменшити використання послугою; випадкові клієнти, число яких можна збільшити, використовуючи спеціальні методи просування; випадкові клієнти, що можуть зменшити рівень споживання через дії конкурентів; клієнти, які не користуються послугою, проте можуть її купувати за умови модифікації; клієнти, що не споживають дану послугу, із сильним негативним ставленням до даного банку, даної послуги або банківської системи в цілому).

Існує багато різних типологій клієнтів, в яких у якості перемінних використовуються особистісні характеристики, система цінностей, стиль життя і соціальна позиція клієнтів. До них відносяться системи VALS 1 і VALS 2 (Value and lifestyle – цінності та спосіб життя), створені компанією SRI. Inc. У першій системі увага сфокусована на розходженні між клієнтами, керованими внутрішніми факторами, такими, як переконання, пристрасті і потреба самовираження, і клієнтами, керованими зовнішніми факторами, підданими впливу з боку інших. Використовуючи ці розходження, система VALS 1 розподілила людей на вісім груп (див. рис. 1.2):

Ті, що виживають – хронічно бідні, такі, що змирилися, та пасивні.

Головний фактор при виборі послуг – їх ціна.

Традиціоналісти – надають перевагу послугам вітчизняних банків.

Прагнуть користуватися послугами, в якості яких впевнилися на власному досвіді.

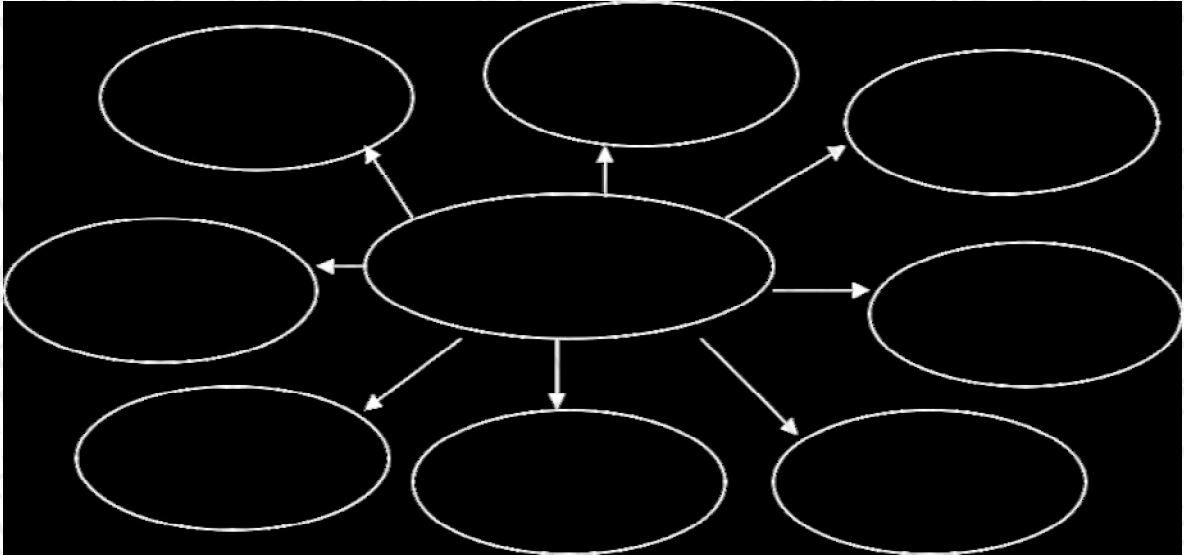


Рис. 1.2 Сегменти клієнтів по системі VALS 1 [18]

Ті, що прагнуть – непогано орієнтуються в різноманітті послуг та банків.

Прагнуть знайти найкраще співвідношення ціни та якості. З розумінням відносяться до реклами.

Обивателі – практичні та самодостатні, орієнтуються на функціональне призначення банківських послуг. Споживають тільки найбільш необхідні банківські продукти, купівлю яких заздалегідь планують.

Безтурботні – орієнтуються непогано в банківських продуктах та послугах, хоча до реклами відносяться з деякою недовірою. Трохи самовпевнені. Вважають себе експертами. Мало читають періодичну пресу.

Новатори – енергійні та сповнені ентузіазму. Орієнтовані на обслуговування у відомих банках та споживанні престижних банківських

продуктів та послуг купівлю відомих марок, переважно іноземних, можуть переплатити, але надати перевагу послугам відомих банків.

Благополучні – зрілі, задоволені своїм матеріальним станом. Люблять комфорт, цінують порядок та відповідальність. Якщо вбрали марку, то намагаються її притримуватися. Готові заплатити за високу якість. Лояльні покупці брендової продукції, в тому числі і вітчизняної.

Успішні – добре забезпечені. Прагнуть до престижу. Готові платити будь-які гроші за забезпечення іміджу успішної людини. Демонструють високу лояльність обраним маркам. В системі VALS 2 клієнтів поділили на такі групи (див. табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Сегменти клієнтів по системі VALS 2 *

Параметри	Наявність ресурсів	
	Наявні ресурси	Відсутні
Орієнтація клієнта	Реалізатори	Вічні борці
Змішана орієнтація	Ідейні	Ті що вірять
Орієнтовані на ідею	Ті хто досягають бажаного статусу	Ті хто намагаються досягти бажаного статусу
Орієнтовані на статус	Ті, хто діють заради результатів	Ті, хто діють заради досвіду
Орієнтовані на дію		

* Примітка: розроблено автором на основі [12]

Кожна група основана на двох показниках – самоорієнтація та ресурси. Самоорієнтація заснована на думках, що впливають на купівельну поведінку до покупок та енергійність. Щодо ресурсів, то вони збільшуються в міру “дорослішання” клієнта.

Для кожного виділеного за допомогою визначеного критерію ринкового сегменту необхідно визначити профіль реакції клієнтів, тобто сукупність характеристик, що детально описують клієнтів конкретного ринкового сегменту.

Представники одного ринкового сегменту повинні однаково відноситися до банку і його послуг з погляду знайдених у ньому переваг, аналогічно реагувати на інструменти маркетингової діяльності,

демонструвати лояльність до банківської послуги. Тільки в такому випадку сегментацію клієнтів варто визначити вдалою.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження особливостей маркетингової стратегії на ринку роздрібних послуг виявило, що вона має особливості, які суттєво відрізняють її від стратегії на інших ринках банківських послуг. Специфіка роздрібною ринку обумовлена потребами клієнтів – фізичних осіб, які обумовлені їх характеристиками та мотивами. Ринок роздрібних банківських послуг відрізняється мінливістю та неоднорідністю, що значно ускладнює процес розробки конкурентних стратегій банку.

1.2 Сутність та види збутових каналів банку

Сучасний стан банківської системи України характеризується підвищеним рівнем конкуренції, тому банки активно впроваджують нові методи ведення бізнесу, що повинні створити більш ефективну досконалу систему надання послуг. При цьому, слід зауважити, що для ефективної роботи банку потрібно не тільки реалізовувати продукти та послуги, а й налагодити двосторонній зв'язок з клієнтами, що можливо при використанні широкого спектру каналів збуту, що в свою чергу дає можливість постійно розширювати інформаційну базу щодо клієнтів та їх потреб.

В умовах потужного розвитку банківської системи банки дуже зацікавлені в оптимізації збуту банківських послуг, оскільки результати та показники діяльності установи багато в чому залежать від того, наскільки правильно вибрано та сформовано збутові канали та обрано методи збуту, сформовано збутові ланцюги, яка їх потужність і гнучкість, наскільки широкий асортимент ділових банківських послуг, що надаються клієнтам, яка їх якість та специфіка надання та обслуговування клієнтів тощо. Тому розробка та реалізація збутової політики банку є дуже важливою для досягнення цілей діяльності банку в цілому [40].

На думку багатьох вчених, канал збуту банку — сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта [7], [11], [13].

Канали збуту банку поділяються на власні та невластні. До власних каналів збуту належать канали стаціонарного збуту, канали мобільного збуту і канали збуту, що базуються на дистанційному обслуговуванні клієнтів.

Канали стаціонарного збуту і канали мобільного збуту передбачають необхідність контакту клієнта з банком і його персональної ідентифікації. Відмінність полягає у тому, що в першому випадку клієнт сам звертається в офіс банку, а в другому — банк пропонує продукти і послуги за місцем перебування клієнта (місцем проживання, місцем діяльності).

Системи дистанційного обслуговування потребують особистого контакту клієнта з банком тільки при початковому встановленні форм та умов такого обслуговування, а безпосередній процес обслуговування здійснюється за допомогою систем обробки та передавання інформації.

Методи збуту банківських послуг як елемент комплексу маркетингу відносяться до контрольованих факторів, за допомогою продуманого використання яких банк цілеспрямовано формує та задовольняє попит на свої продукти [46, с. 51].

Вимоги маркетингу не обмежуються створенням якісного продукту, що відповідав би потребам клієнтів, і правильним встановленням ціни на нього. Саме доведення продукту до споживача — одне з найважливіших завдань, які вирішує маркетинг у банківській сфері.

Учасниками ринку роздрібних банківських послуг виступають: продавці послуг (банки, небанківські установи); споживачі послуг (фізичні особи, приватні підприємці, малі підприємства); посередники (провайдери, роздрібні мережі, телекомунікації тощо); регулятори (державні органи, гаранті і поручителі) [16]. Види та коротка характеристика каналів збуту банків на ринку роздрібних банківських послуг представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика каналів збуту на ринку роздрібних банківських послуг *

Види каналу збуту	Назва каналу	Характеристика
Стационарні	1. Банк (головний офіс)	Пропонує клієнтам повний набір послуг банку згідно з отриманими ліцензіями.
	2. Філія	Відокремлений структурний підрозділ банку, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність від імені банку.
	3. Відділення	Структурна одиниця банку, що не має статусу юридичної особи і виконує функціональний центрі, визначені банком.
	4. Представництво	Не мають право здійснювати банківську діяльність. Виконують представницькі функціональний центрі, комунікації з клієнтами.
	5. Автоматизовані відділення	Як правило, розташовані на території звичайних відділень, працюють у цілодобовому режимі.
	6. Власні обмінні пункти	Здійснюють операції з обміну валют та супутню діяльність (прийом платежів).
Дистанційні	1. Банкомат	Проведення розрахунків і готівкових операцій з використанням платіжних карток, що здійснюється через автоматичні пристрої.
	2. Кіоски самообслуговування	Автономні пристрої, встановлені у філіях банку, супермаркетах, вокзалах тощо.
	3. Платіжний термінал	Апаратно-програмний комплекс, що забезпечує прийом платежів від фізичних осіб в режимі самообслуговування.
	4. Інтернет-банкінг	Канал збуту, засобами якого є доступ до рахунків та операцій за рахунками, що забезпечується в будь-який час та з будь-якого комп'ютера через мережу Інтернет.
	5. Мобільний банкінг	Здійснення трансакційних центрів та отримання інформації власником рахунку з використанням супутникового, стільникового зв'язку та мобільного телефону.
	6. Телефонний банкінг	Передбачає інтерактивний діалог клієнта, що має телефонний апарат з тональним набором, з банківським програмно-апаратним комплексом із структурою голосового меню.
	7. Інтерактивне телебачення або відео-банкінг	Система двостороннього зв'язку з можливістю візуального й аудіо спілкування клієнта з банкіром (у відділенні банку або через телебачення з використанням телефону).
	8. Контакт-центр	Система пристроїв для автоматичного або напівавтоматичного з'єднання клієнта з фахівцями банку та ініціювання операцій.

*Примітка: розроблено автором на основі [47, с. 188], [21, с. 287];

Як видно з табл. 1.2, дистанційні канали збуту мають більший спектр можливостей, ніж стаціонарні канали і особливо в після кризовий період вони набувають актуальності серед вітчизняних банків.

Процес доведення послуг здійснюється за допомогою функціонування так званих систем доставки. Типи систем доставки можуть варіюватися в широких межах, тому перед маркетингом стоїть завдання вибору тієї з них, яка б найкращим чином відповідала класу споживачів, необхідному рівню обслуговування, місцю та часу надання банківських послуг [51, с. 213].

При цьому до уваги приймаються такі основні чинники: організаційна структура і методи управління банком; характер і масштаби послуг, що надаються; тип клієнтів банку; рівень кваліфікації персоналу у філіалах; організаційні, фінансові і матеріально-технічні можливості філіалів.

Специфічною формою функціонування філій та відділень із повним асортиментом продуктів і послуг є їх організація за принципом фінансового супермаркету. Фінансовий супермаркет — це тип організації кредитної установи, який забезпечує надання повного комплексу банківських, страхових, інвестиційних, лізингових, посередницьких, інформаційних та інших послуг в одному офісі. Такий канал збуту вимагає ще більших витрат, особливо на утримання висококваліфікованого персоналу. Крім цього, законодавство переважної більшості країн обмежує можливості комерційних банків щодо прямого надання послуг на інших сегментах фінансового ринку.

Концепція фінансового супермаркету передбачає, що проводячи різноманітні операції на одній платформі, клієнт зменшує кінцеву сумарну вартість всіх фінансових продуктів, а також час, витрачений на отримання комплексу фінансових послуг. Основними типами фінансових супермаркетів: є холдинг; вільний; брокерський.

Отже існують велике розмаїття збутових каналів банків, які потребують управління для досягнення ефективності діяльності банку.

1.3. Процес управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку

Для найкращої організації збутової мережі визначають стратегію формування каналів збуту банківських продуктів. Стратегія формування каналів збуту – це одна з функціональних стратегій банківських установ, основними завданнями якої є визначення основних засад побудови каналів збуту та принципів управління ними.

На етапі прийняття рішення про управління каналами збуту можна зазначити, що вибір конкретних посередників по суті є першим складником процесу управління каналами збуту, який потребує:

- вибору посередників;
- мотивації учасників каналу збуту;
- навчання;
- оцінювання та контроль діяльності учасників каналу;
- врегулювання конфліктів.

Для найкращої організації збутової мережі визначають стратегію формування каналів збуту установи. Нагадаємо, що вибір каналу збуту послуг є стратегічним завданням. Назвемо основні елементи стратегії збуту: прямий або непрямий збут; оптимальний канал збуту; інтеграція в каналі; комунікаційна стратегія; визначення оптимальних шляхів збуту послуг [29].

Під стратегією формування каналів збуту розуміють одну з функціональних стратегій установ, основними завданнями якої є визначення основних засад побудови каналів збуту та принципів управління ними, а також сукупність заходів щодо побудови каналів збуту та оперативного управління ними [11]. У процесі розробки стратегії каналів збуту установі необхідно відповісти на такі питання:

- 1) яким має бути канал збуту, який рівень каналу збуту буде оптимальним, скільки посередників слід залучити?
- 2) якими мають бути принципи управління каналами збуту, які вимоги висувати до посередників?

3) як повинна здійснюватися взаємодія між установою та посередниками?

Розробка стратегії формування каналів збуту містить шість основних етапів (рис. 1.3)



Рис. 1.3. Етапи розробки стратегії формування каналів збуту банківських послуг [46]

Розробка стратегії формування каналів збуту містить такі етапи:

На першому етапі розробки стратегії каналів збуту установа має визначити, який з видів каналів збуту є найбільш прийнятним і найкраще відповідає місії установи та стратегії його розвитку.

На вибір каналу збуту впливають чимало факторів, найважливішими з яких є:

- 1) клієнти;
- 2) установа;
- 3) різноманітність послуг;
- 4) конкуренція;
- 5) канали руху послуг [52].

Коротко опишемо кожен з них. Перш за все, слід уважно поставитись до дослідження клієнтів та їх характеристик: кількість, концентрація, бажання придбання та інше. При цьому слід провести також сегментування клієнтів у розрізі їх ставлення до придбання послуг.

По-друге, слід уважно оцінити потенціал самої установи, а саме:

- цілі (контроль над ринком, цільовий прибуток, термін існування установи);
- стан ресурсного забезпечення (наявна та потенційна ресурсна база, гнучкість ресурсного забезпечення та інше);
- знання (наявність висококваліфікованих спеціалістів, передових технологій, ефективність надання продуктів/послуг та управління).

По-третє, важливо розібратися в характеристиках продуктів/послуг, з якими установа може виходити до споживача (клієнта).

По-четверте, необхідно враховувати, що ідентичні або схожі цілі ставлять перед собою і банки конкуренти. Щоб почуватися на ринку впевнено, слід орієнтуватися в характеристиці конкурентного середовища: кількість, концентрація, асортимент продуктів/послуг, що надаються, споживачі. Ще краще, коли є можливість отримати інформацію щодо вибраної стратегії і тактики в методах руху послуг, відносинах у системі збуту.

По-п'яте, перш ніж остаточно визначитися з вибором каналів збуту, потрібно з'ясувати своє ставлення до таких їх сторін:

- альтернатива (прямий або непрямий);
- характеристики (кількість, функції, що виконуються, традиції, які склалися в каналах, тощо);
- доступність (монопольні домовленості, територіальні обмеження);

- правові аспекти (чинне законодавство, можливі зміни у ньому) [56].

На підставі одержаної інформації, а також з урахуванням пропозицій, наведених вище, установа має змогу прийняти зважене рішення щодо вибору типу каналів збуту. Під час вибору каналу збуту продуктів/послуг основною умовою є його доступність для банку. Для досягнення комерційного успіху у разі використання того чи іншого каналу збуту потрібно досконало проаналізувати всі фінансові питання. Необхідно провести порівняльну характеристику витрат банку за різних каналів збуту. У ці затрати входять: витрати на підбір та навчання персоналу, адміністративні витрати, витрати на рекламу і стимулювання збуту, на організацію збуту послуг та інші. При цьому потрібно враховувати, що на початковій стадії роботи установи збутові витрати зростають, але вони не є постійними.

На *другому етапі* банк визначає тип посередників, що будуть займатися збутом продукції, та принципи взаємодії з ними. Під час визначення принципів управління каналами збуту установа, крім уже названих факторів, повинна також враховувати:

- 1) можливості та репутацію посередників, з якими банк матиме справу під час збуту послуг клієнтові;
- 2) можливість впливу посередників на клієнта;
- 3) стосунки між посередниками, їх напруженість, можливість виникнення конфліктних ситуацій;
- 4) основи взаємодії між банком та посередниками, що визначені у договорі.

Визначивши тип каналу збуту та вимоги до посередників, банк переходить до *третього етапу*, на якому визначаються найбільш загальні засади управління каналами збуту, а саме:

- 1) порядок залучення нових посередників;
- 2) порядок взаємодії з контрагентами;
- 3) організаційні заходи щодо контролю за діяльністю каналів збуту.

На наступному, *четвертому етапі* банк розробляє договір, який враховує все вище сказане і визначає конкретні умови взаємодії з контрагентами [1].

На *п'ятому етапі* установа формує свою мережу каналів збуту. Це суто практичний етап, і результативність його здійснення залежить переважно від організаторських здібностей персоналу банку, а також від належного опрацювання всіх попередніх етапів стратегії формування каналів збуту.

На *шостому етапі* банківська установа здійснює контроль за діяльністю каналів збуту і вносить відповідні корективи до стратегії формування та управління каналами збуту. Цей етап забезпечує зворотний зв'язок, який дозволяє оперативно змінювати й адаптувати стратегію до нових зовнішніх умов. Для здійснення зазначеного етапу установа має проводити постійний моніторинг основних факторів зовнішнього середовища, які визначають стратегію формування каналів збуту - і відповідно до їх зміни повертатися до окремих етапів розробки стратегії формування каналів збуту [12, с.27].

В умовах банківської кризи питання вибору оптимальних каналів збуту банківських послуг приваблює все більшу увагу. Незаперечний життєвий факт полягає у тому, що банківська система є першоосною будь-якої економіки ринкової економіки банківські установи дуже зацікавлені в оптимізації збуту фінансових послуг, оскільки результати та показники діяльності установи багато в чому залежать від того, наскільки правильно вибрано та сформовано збутові канали та обрано методи збуту, сформовано збутові ланцюги, яка їх потужність і гнучкість, наскільки широкий асортимент банківських послуг, що надаються клієнтам, яка їх якість та специфіка їх надання та обслуговування клієнтів тощо.

Система каналів збуту має відповідати вимогам ринку та регулятивних органів. Частково ці вимоги підкріплюються та висуваються урядовими контролюючими органами (сертифікації систем безпеки) й органами регулювання (нагляду). Врахування цих вимог є необхідним не лише з точки зору одержання права на виконання певних операцій або користування

каналами збуту. Це обумовлено ризиком втратити клієнтуру у разі збоїв в роботі системи.

Складовим елементом концепції банку є моніторинг каналів збуту. Метою моніторингу є постійне спостереження (аналіз, планування, контроль й корегування) за діяльністю каналів збуту для забезпечення дотримання вимог, яким вони мають відповідати (про що йшлося раніше), а також пристосування їх до підвищення рівня обслуговування клієнтів шляхом опанування ними сучасних методів. Він може здійснюватися за різними напрямками:

- продуктовий,
- клієнтський,
- фінансово-економічний,
- техніко-технологічний,
- територіальний [58].

За першим напрямом моніторинг проводиться для визначення асортименту, якості й організації купівлі-продажу банківських продуктів в каналах збуту. Цей напрям не можна відривати від намірів клієнтів, різні групи яких прагнуть до короткострокових, або/і довгострокових продуктів, що було визначено в класифікації клієнтів раніше.

Клієнтський напрям стосується охоплення клієнтів різними каналами й співставлення роботи каналів між собою. Оцінки здійснюватимуться за різними показниками, зокрема з використанням коефіцієнту трансакцій.

Фінансово-економічні спостереження стосуються аналізу, планування, контролю й корегування основних показників діяльності роздрібних каналів збуту. При цьому має враховуватися окупність вкладених ресурсів, а також прямий та опосередкований результат роботи кожного каналу.

Рівень забезпечення каналів технічними, інформаційними ресурсами й оцінка результативності їх використання також потребують постійного спостереження. Слід підкреслити, що банк має обирати пріоритети у фінансуванні розвитку каналів, їхньому технічному забезпеченні у відповідності до обраних стратегічних цілей. Розвиток системи відбувається

від простого до складного, від малого до великого. Прикладом є запуск пілотних міні-відділень у конкретному регіоні з подальшим розповсюдженням вдалого експерименту на всю систему банку. Як правило, філії створюються на місці представництв.

Територіальне охоплення роздрібного ринку банківськими каналами є також елементом моніторингу, підходи до якого визначено в подальшому.

Важливим, на нашу думку, є визначення концептуальної позиції банку щодо здійснення моніторингу не лише за напрямками, а в комплексі для надання загальної оцінки роботи каналів на роздрібному ринку і банку в цілому.

Важливою частиною є аналіз сильних і слабких сторін у роботі роздрібних каналів для співставлення їх не лише між собою у територіальному розрізі, за економічними, технічними показниками тощо, а й для оцінки рівня конкурентних переваг банку на певному територіальному ринку й майже на окремій території. SWOT-аналіз системи каналів збуту може входити до загальних завдань моніторингу, а може відокремлюватися в концептуальний блок. Це залежить від величини банку і бачення його топ-менеджерів. Також концептуально визначатимуться інші прийнятні для банку сучасні методи: Balans Score Card, ROR [28].

Невід'ємною частиною концепції є окреслення завдань щодо підтримки діяльності каналів збуту. Що стосується маркетингової, техніко-технологічної, кадрової тощо підтримки каналів збуту, то про це вже йшлося в попередньому параграфі роботи. Засоби підтримки розподіляються за змістовними складовими концепції. Найважливішою складовою системи підтримки є продуктове завантаження каналів, яке має відповідати за асортиментом структурі попиту клієнтів на продукти.

Концептуальні положення управління каналами збуту мають бути деталізовані в програмі. У ній за кожним завданням визначаються конкретні заходи, відповідальні структурні підрозділи банку, особи, строки й відповідні

засоби підтримки (маркетингові, кадрові, інформаційні, фінансові, організаційні тощо) з такою ж конкретизацією. Продуктова складова програми визначає заходи щодо комбінування продуктів, їхнього оновлення, презентації, вивчення пріоритетів населення, корегування продуктового ряду [54].

Слід привернути увагу до того, що положення щодо управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку можуть визначатися неоднаково, а саме: у вигляді концепції та програми її реалізації, у вигляді стратегії та завдань для оперативного управління, у вигляді тактичних завдань і політики, що визначає напрями конкретних дій на ринку тощо. Форма, в якій це визначено, може бути різною, однак, будь-якому банку доцільно мати надійні орієнтири.

Мабуть і тоді, коли банк є лідером на ринку банківських послуг тому, що зараз превалює задоволення попиту банків на кошти населення над задоволенням попиту населення на гроші. До того ж у світі швидко розвиваються новітні технології, які треба пристосовувати для підвищення рівня обслуговування роздрібних клієнтів не лише у часі, а й у просторі. Що стосується середніх і малих банків, то для них вельми необхідно визначити власні погляди на управління збутовою діяльністю для заняття поки що "вільних" місць на ринку банківських послуг

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ

2.1 Аналіз ринку роздрібних банківських послуг України

Депозитний портфель фізичних осіб демонструє постійне збільшення протягом розглянутих періодів. Залишки за депозитами домогосподарств у II півріччі 2017 р. збільшилися на 43 756 млн грн, у порівнянні з I півріччям 2017 р. Станом на кінець I півріччя 2018 року обсяг депозитних коштів фізичних осіб склав 507 440 млн грн. Ми вважаємо, зростання депозитного портфеля фізичних осіб відбулося на тлі збільшення заробітних плат, поступового відновлення довіри до банківської системи і послаблення валютних обмежень НБУ.

Депозити є одним із основних ресурсів банку, а вклади фізичних займають близько 70%, в той час як юридичні близько 30%. Частка коштів депозитів фізичних осіб станом на грудень 2017 року становила 40%. Сума депозитів фізичних осіб є незначною, але стійкішою і чисельнішими ніж юридичних осіб. Тому банки приділяють велику увагу розробці нових і цікавих депозитних продуктів для клієнтів.

Банк повинен залучати нових клієнтів та утримувати постійних клієнтів. Головна місія не втрачати довіру і мати гарну репутацію. Фізичні особи, купуючи депозитні продукти банку, мають на меті забезпечення збереження вартості грошей і збільшення доходів.

Строкові депозити фізичних осіб приносять дохід своїм власникам, який покриває витрати спричинені інфляцією. Вкладнику не вигідно відкривати депозит якщо розмір відсоткової ставки за ним нижче рівня інфляції. Нажаль інфляцію не завжди можна спрогнозувати. Тому вітчизняні банки при встановленні депозитної ставки орієнтуються на рівень облікової ставки, в якій враховано очікуваний рівень інфляції.

Безперечним лідером на ринку депозитів для фізичних осіб є ПАТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк», які визначають стан цього ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати аналізу депозитного портфеля фізичних осіб з 01.01.2017 по 01.07.2018 у розрізі строків погашення (станом на 01.10.2018 р.)*

Показник	Обсяг, млн грн			Темп приросту, %	
	I півріччя 2017 р.	II півріччя 2017 р.	I півріччя 2018 р.	I півріччя 2017р. – II півріччя 2017 р.	II півріччя 2017 р. – I півріччя 2018 р.
До 1 року	155 039	181 092	188 690	16,80%	4,20%
Від 1 року до 2 років	144 386	142 017	121 656	-1,64%	-14,34%
Більше 2 років	5 712	6 227	6 257	9,02%	0,48%

*Примітка: розроблено за даними [26]

Як видно з табл. 2.1, за строками в клієнтському портфелі переважають короткострокові депозитні вклади строком до 1 року. У I півріччі 2017 року обсяг коштів, залучених на строк до 1 року, склав 155 039 млн грн, у II півріччі 2017 року – 181 092 млн грн, а у I півріччі 2018 року – 188 690 млн грн. Слід зауважити, що обсяги депозитних вкладів строком від 1 до 2 років поступово зменшуються. Темп приросту за досліджувані періоди є від’ємним (-1,64% та -14,34%). Варто підкреслити, що найменшу питому вагу за строками залучень становлять депозитні вклади строком більше 2 років. Не зважаючи на це, даний показник має тенденцію до зростання: у I півріччі 2017 р. обсяг коштів, залучених на строк більше 2 років, склав 5 712 млн грн, у II півріччі 2017 р. – 6 227 млн грн, а у I півріччі 2018 року – 6 257 млн грн.

Як видно з таблиці 2.2, безумовним лідером на ринку кредитів, наданих фізичним особам з 01.01.2017 по 01.07.2018 є “Приватбанк” (найбільший показник 34,44 млрд грн), не дарма він є системним банком в нашій країні, хоча темпи приросту в нього не найбільші. З огляду на темпи приросту серед усіх можна виділити “Альфа-Банк”, в якого вони є найбільшими (18,27 та 14,29 %). Також непогані показники має “ПУМБ”, в нього немає таких

сильних злетів чи падінь, все йде посередньо, найбільші показники (6,47 млрд грн; 18,10 %).

Аналогічний висновок зроблено в «Огляді банківського сектора НБУ»: «Темпи приросту депозитів мають потенціал до прискорення, з огляду на істотне зростання номінальних доходів українців» [22].

Вагомим фактором підвищення привабливості строкових депозитів є відсоткова ставка та право на дострокове знімання коштів до закінчення відповідного терміну депозитів «за згодою банку», принаймні не раніше закінчення терміну дії договору із незначною втратою відсотків або без неї.

Таблиця 2.2

**Результати аналізу кредитів, наданих фізичним особам, банками
України з 01.01.2017 по 01.07.2018***

Банк	Обсяги, млрд; млн грн			Темп приросту, %	
	1 півріччя 2017	2 півріччя 2017	1 півріччя 2018	I півріччя 2017 р. – II півріччя 2017 р.	II півріччя 2017 р. – I півріччя 2018 р.
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	34,43	30,86	34,44	-10,37	11,60
ПАТ «Укрсоцбанк»	19,94	7,2	6,04	-63,89	-16,11
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	14,07	3,98	4,14	-71,71	4,02
ПАТ «Альфа-Банк»	7,28	8,61	9,84	18,27	14,29
АТ «ОТП БАНК»	7,08	4,84	4,75	-31,64	-1,86
ПАТ «КРЕДОБАНК»	3,02	3,15	3,35	4,30	6,35
ПАТ «Універсал Банк»	2,62	2,11	2,33	-19,47	10,43
ПАТ «ПУМБ»	4,9	5,8	6,47	18,10	11,55
ПАТ «БАНК КРЕДИТ ДНПРО»	302,08 млн	350,20 млн	380,01 млн	15,93	8,51
ПАТ «Ідея Банк»	2,4	1,54	1,06	-35,83	-31,17
	95,75	68,11	72,44	-28,87	6,36

*Примітка: розроблено за даними джерела [27]

Показники всіх наступних банків є дещо заслабкими, тому вони мають переглянути свою політику, методи та принципи регулювання кредитування.

Об'єм наданих кредитів за 5 місяців 2018 року збільшився на 9,7 % до 1,064 трлн грн. В другому кварталі 2018 року банки продовжували активно кредитувати населення. Передусім вони надавали споживчі кредити на

поточні цілі. Чисті гривневі кредити фізичним особам за цей період виросли на 7,4 % або на 39,2 % рік до року. Об'єми гривневих кредитів бізнесу в державних банках дещо зменшилися, зате у банках з іноземним і приватним українським капіталом - виросли. По ряду погашень позик окремими компаніями корпоративний кредитний портфель банків сезонно скоротився, проте в третьому кварталі очікується його зростання [14].

Через банкрутство 50 банків в 2014-2015 роках рухнули, банківська система України втратила 230 млрд грн або 9 % ВВП України. Фондом гарантування вкладів фізичних осіб в правоохоронні органи подані 2149 претензій про відшкодування збитків фонду на 132,7 млрд грн в результаті протиправних дій посадовців неплатоспроможних банків, з них 250 заяв на 99,86 млрд грн, в яких фігурантами є власники і топ-менеджери банків [5].

Таблиця 2.3.

**Результати аналізу карткового портфеля активних карток
з 01.01.2017 по 01.07.2018***

Банк	Обсяги, шт			Темп приросту, %	
	1 півріччя 2017	2 півріччя 2017	1 півріччя 2018	2півріччя2017/ 1півріччя 2017	1півріччя 2018/ 2півріччя 2017
АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	17 800 566	19 550 445	19 790 959	9,83	1,23
АТ "ОЩАДБАНК"	5 439 861	5 768 684	5 806 890	6,04	0,66
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	2 148 122	2 244 859	2 211 297	4,50	-1,50
АТ "УкрСиббанк"	1 068 414	1 053 265	1 055 336	-1,42	0,20
ПАТ "ПУМБ"	660 716	709 095	750 286	7,32	5,81
ПАТ "АЛЬФА-БАНК"	1 239 167	1 634 272	1 766 742	31,88	8,11
АТ "А - БАНК"	476 292	588 227	548 542	23,50	-6,75
АБ "УКРГАЗБАНК"	723 136	330 990	368 881	-54,23	11,45
АТ "ОТП БАНК"	228 337	296 991	321 781	30,07	8,35
АТ "Укрексімбанк"	395 237	369 698	340 640	-6,46	-7,86
Разом	30 179 848	32 546 526	32 961 354	7,84	1,27

*Примітка: розроблено за матеріалами [27]

Як видно з таблиці 2.3 безумовним лідером на ринку активних платіжних карток на період з 01.01.2017 по 01.07.2018 є «Приватбанк», друге місце посідає «Ощадбанк» (обсяги активних карток цього банку менші від попереднього майже у 3,5 рази), на третьому місці знаходиться найбільший український банк з іноземним капіталом «Райффайзен Банк Аваль», який

відстає від «Ощадбанку» у 2,5 разів. РБК-Україна - це український інформаційний портал, зазначає, що всього на вказані три банки припадає понад 77% активних платіжних карт[24].

Більше 1 млн. активних карток випустили та обслуговують банки «УкрСиббанк» і «Альфа-Банк», у всіх інших банках обсяги не перевищують 750 тис. штук. Серед головних банків з випуску карток найменшу частку займають «ОТП БАНК» і «Укрексімбанк».

За досліджуваний період найбільше наростили свої обсяги «Альфа-Банк» і «ОТП БАНК», а «УкрСиббанк» мінімально змінив їх кількість. Як повідомляє газета Finance.ua – «Альфа-Банк» посів друге місце у рейтингу «Найбільш картковий банк», показавши приріст кількості активних платіжних карток протягом січня-вересня 2017 року на 459 тис. одиниць [12].

2 півріччя 2017 стало критичним в плані кількості активних платіжних карток для «Укргазбанку», адже обсяги зменшились на 54,23%, хоча банк зараз знову нарощує кількість, проте щоб повернути дані 1 півріччя 2017 установа має запроваджувати нові методи для приваблення клієнтів-користувачів карток, а також робити вигідніші умови їх використання.

Незважаючи на те, що у «Приватбанку» темп приросту активних карток склав лише 9,83% за 2 півріччя 2017, у абсолютному прирості це значення становить майже 1,78 млн шт. На мою думку, це пов'язано з тим, що більше половини усіх платіжних терміналів належить цьому банку [37]. Платіжна інфраструктура зростала, при цьому більше половини приросту кількості POS-терміналів припадає на Приватбанк (+18.4 тис. одиниць за рік) [13]. За даними таблиці 2.3 топ 10 банків з випуску активних карток за 2 півріччя 2017 року збільшили кількість карток на 7,84% , а за 1 півріччя 2018 – на 1,27%.

Вважаємо, що саме в умовах кризи завжди відбувається перерозподіл ринку, тому сьогодні банки повинні активніше вживати заходів для залучення клієнтів. На сьогодні з ринку пішло чимало банків, і багато клієнтів мають негативний клієнтський досвід, тому стають більш вибагливими до банку-емітента, ніж до самих послуг платіжних карт.

2.2 Дослідження збутових каналів вітчизняних банків

Основними збутовими каналами банків є сама установа банку та її відділення. Ми проаналізували динаміку кількості банків України з 2008 по 2018 рр та зробити висновок, що з 2014 року відбулося помітне зменшення кількості банків в країні, яке за думкою деяких експертів буде продовжуватись ще певний час. Серед основних причин, які спричинили це, такі:

- несприятливі економічні умови;
- недосконалість політики та управління;
- кризові явища в економіці;
- шахрайство;
- відсутність правильного аудиту та повного контролю.

При цьому ситуація у банків з іноземним капіталом не змінилася, а кількість банків зі 100% іноземним капіталом навіть збільшилася.

На сайті Форбс Україна, вказують, що Нацбанк і експерти виділяють кілька факторів та основних причини численних банкрутств. Серед них такі:

- несприятлива економічна ситуація, яка призвела до сильного погіршення якості активів банків: зниження ввп, різка девальвація гривні та висока інфляція, втрата частини території країни, що спричинило підвищення прострочення за кредитами як корпоративних позичальників, так і населення;
- вплив депозитів можна віднести до попереднього пункту, але до спаду економіки додається криза довіри до банківської системи;
- непрозора структура власності банків, що стало для нбу підставою виведення з ринку навіть платоспроможних банків;
- виведення активів із діючих банків – доведення банків до банкрутства шляхом переведення з їхніх балансів «здорових» активів на рахунки в інших фінансових установах [33].

Розглянемо стан збутових мереж банків України за 2008-2018 рр., серед яких основними є самі установи банків (рис. 2.1)

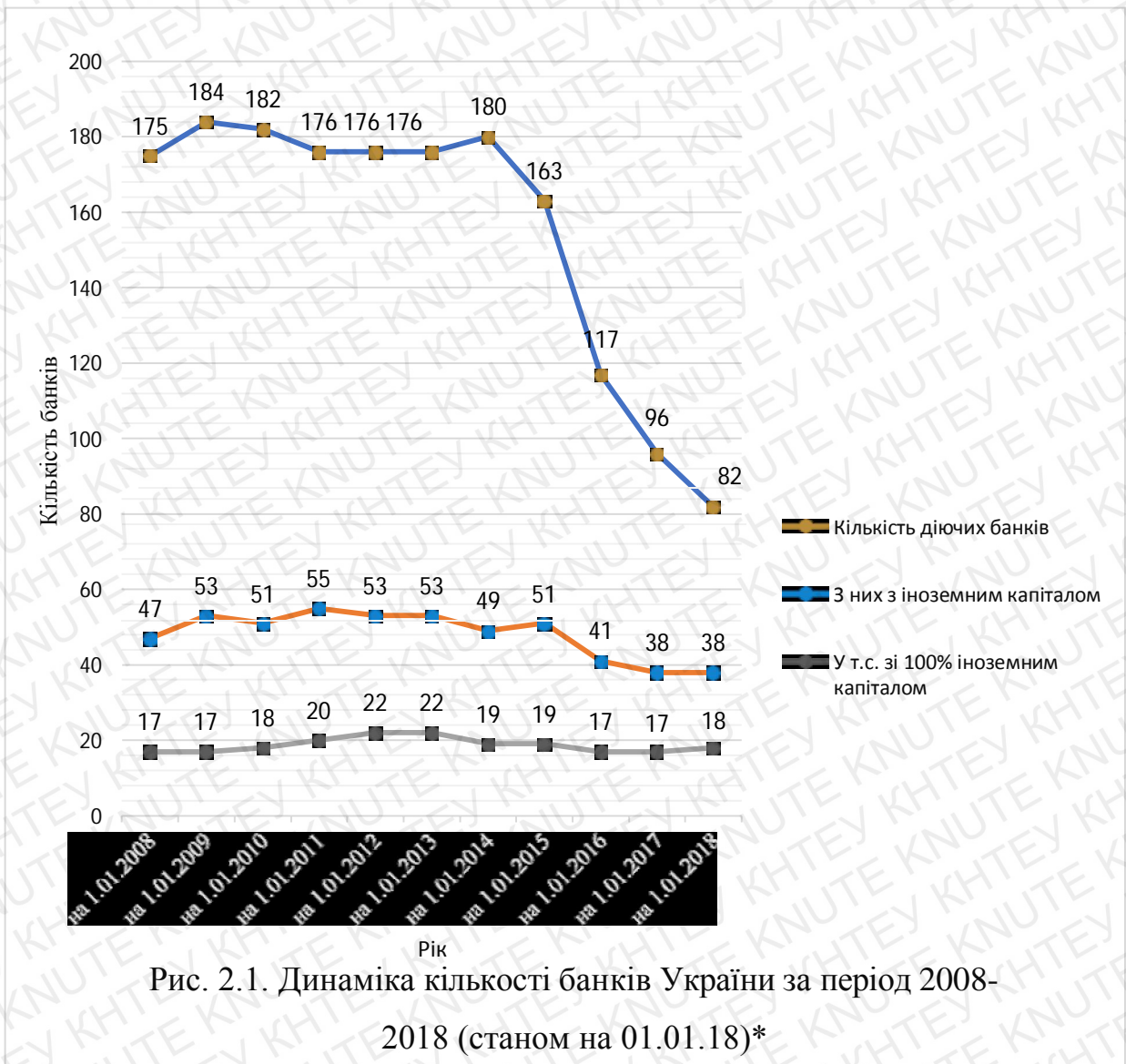


Рис. 2.1. Динаміка кількості банків України за період 2008-2018 (станом на 01.01.18)*

*Примітка: розроблено за даними джерела [27]

Як видно з рисунку 2.1, динаміка кількості банків України за період 2008-2018 (станом на 01.01.18), після 2014 року відбулося зменшення кількості банків в Україні, яке відбувається і донині. Як зазначають Корягіна Т.В., Сімон А.П., Телятник В.М., найголовнішою причиною очищення банківського сектору є виведення з ринку недобросовісних учасників та підвищення прозорості через розкриття реальних власників банків [26].

Наступним етапом аналізу є дослідження динаміки відділень банків України за 2008-2018 рр., які також є основними каналами збуту.

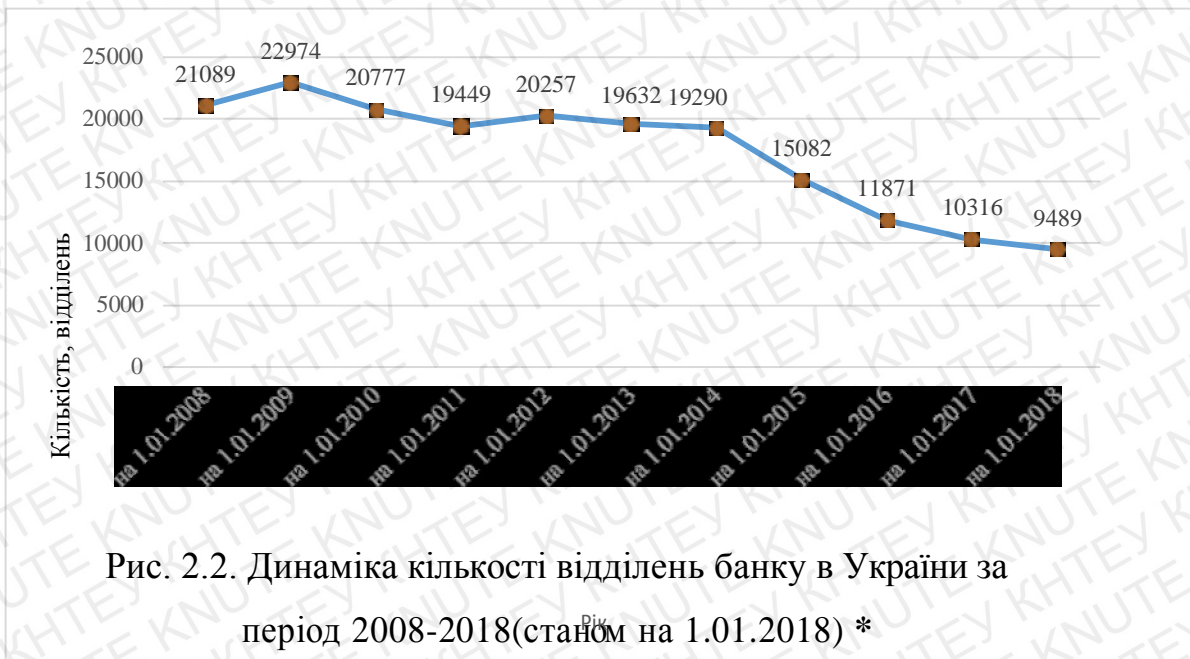


Рис. 2.2. Динаміка кількості відділень банку в Україні за період 2008-2018(станом на 1.01.2018) *

*Примітка: розроблено за даними джерела [27]

Як видно з рис. 2.2 кількість відділень банку в період з 01.01.2008 р. по 01.01.2018 р. зменшувалась з кожним роком все більше.

Проаналізувавши останні три роки ми бачимо, що за 2015 рік кількість відділень банків скоротилася на 4208 відділення. Це відбулось тому, що цього року пройшла перша хвиля оптимізації регіональної мережі. Це підтверджує Світлана Монастирська, вона каже «Цього року ми провели першу хвилю оптимізації регіональної мережі і закриваємо ряд низькоефективних точок продажів. Паралельно проводимо глибокий аналіз по кожному відділенню. Чи будемо закривати відділення далі, покажуть їх результати» [32]

За даними центробанку в 2016 році, Ощадбанк скоротив 516 відділень – до 3,648 тис., ПриватБанк – 348 відділень, до 2,24 тис., Райффайзен Банк Аваль – 85 відділень, до 510. Трійку лідерів зростання за підсумками 2016 року склали: Акордбанк, що розширив мережу на 56 відділень до 60, Укргазбанк – на 52 відділення, до 231, банк “Січ” – на 30 відділень, до 60. Всього за 2016 рік кількість відділень українських банків скоротилася на 1,555 тис., або 13,1%, і на початок 2017 року склала 10,316 тис. [23].

Як каже експерт фінансового ринку Ігор Львов «Є банки, які приділяють особливу увагу комісійним і торговим доходам: комісіям за обслуговування юридичних і фізичних осіб, і валютно-обмінним операціям. Ці доходи утворюються у відділеннях банку. Тому одні банки, через те, що пішли корпоративні клієнти, свої відділення закривають, інші – для отримання комісійних відділень – відкривають нові» [14]

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). Виходячи зі статистики, Ощадбанк залишається лідером за кількістю підрозділів з 3205 відділеннями, а ПриватБанк займає друге місце, маючи 2243 відділення. За 2017 рік Ощадбанк закрав 443 відділення, тоді як ПриватБанк відкрив

1. Великі мережі підрозділів також мають Райффайзен Банк Аваль - 503 відділення і Укрсиббанк - 325 відділень. За підсумками року, найбільше збільшення кількості підрозділів серед великих банків показали Альфа-Банк - на 84, до 187 відділень (але зі скороченням кількості відділень став "сестринським" Укрсоцбанку на 32 - до 231), Акцент-Банк - на 17, до 211 відділень, Укргазбанк - на 12, до 243 підрозділів [15].

Кількість банківських відділень на початок 2018 року склало 9 489. Десять років тому і їх було вдвічі більше - 21 000. Правда, і банків в Україні тоді було вдвічі більше - 175. На початку 2018 року їх залишилося всього 82.

Незважаючи на це, АТ «Ощадбанк» залишається власником найбільшої роздрібною мережі в Україні. Станом на 1 січня у нього було 3 205 відділень. Друге місце за розміром мережі займає націоналізований ПриватБанк - з відривом в трохи менше ніж 1000 точок. Очевидно, держбанку цього недостатньо: за минулий рік він відкрив 3 нових відділення. [26]

Як видно з рис. 2.3 кількість платіжних терміналів в період з 1.01.2008 по 1.01.2014 збільшувалась, після чого по 01.01.2016 зменшилась з кожним роком все більше, а до 01.01.2018 знову зростає.

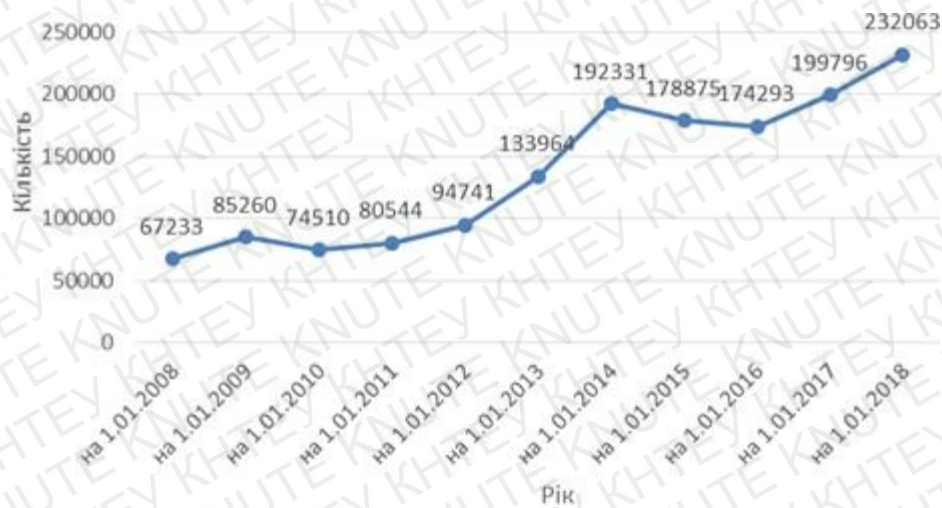


Рис. 2.3 Кількість POS-терміналів в Україні за 2008-2018 рік
(станом на 01.01)

*Примітка: розроблено за даними джерела [27]

Щорічний приріст термінального парку за останні 14 років перевищував рівень 140% в «некризові» 2006-2017 та 2012-2013 рр. В інші періоди падіння до 90% від попереднього року і подальше зростання на рівні 110-120% характерний для перших трьох посткризових років.

У порівнянні з 2013 р., у 2014 р. обсяг сплачених карткою товарів збільшився в 1,5 рази. Найчастіше споживачі використовували банківські картки в супермаркетах і продуктових магазинах. На продукти харчування припадає ? всіх безготівкових витрат. У 2014 р. середньостатистичний житель України розплатився за покупки банківською картою 17,3 рази. При цьому сума середнього чека в 2014 р. зросла порівняно з 2013 р. на 29% – з 143 до 177 грн. [27]. На 1 квітня 2018 року 92% терміналів - торговельні платіжні термінали. При цьому, на один торговельний платіжний термінал на місяць припадало 476 операцій на суму майже 113 тис. грн. [33].

Термінали стають все дорожчі і дорожчі в обслуговуванні. У зв'язку з новими правилами щодо захисту інформації, технологіями зчитування чіпів і так далі. Бажання банків вкладати в нові розробки, воно не є настільки великим. І зараз тенденція, щоб знайти альтернативні способи, які би могли забезпечити розрахунки.

2.3. Дослідження системи управління каналами збуту АТ «Ощадбанк» на ринку роздрібному ринку

Наприкінці 2014 – на початку 2015 року разом з міжнародною аудиторською компанією топ-менеджмент АТ «Ощадбанк» розробив стратегію модернізації на 2015-2017 рр. «Мій банк. Моя країна». Мета стратегії – стати банком-партнером №1 для держави, для бізнесу та для громадян.

За 2015-2017 рр. можна звітувати про успішне виконання всіх пунктів стратегії, що підтверджено оцінками наших стратегічних партнерів в особі Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР), а також акціонером – державою в особі Уряду та Міністерства фінансів України. Серед досягнень:

1. Ощадбанк у найскладніших макроекономічних умовах вийшов на прибуткову діяльність. Кілька років поспіль банк утримує лідерство за динамікою залучення депозитів фізичних осіб. Таким чином відновлено його первинну ощадну функцію. Завдяки цьому Ощадбанк зміг достроково розрахуватись по кредитах рефінансування НБУ, які до того не поверталися з 2008 року.

2. Модернізовано мережу установ – відкрито майже 600 високоефективних відділень нового формату, що перевищує мережі більшості ТОП-5 банків країни. Серед них – 18 інклюзивних, 5 мобільних підрозділів, два з яких (на базі броньованих КраЗів) працюють вздовж лінії розмежування та в гуманітарно-логістичних центрах на Донбасі.

3. Понад 2,7 мільйона клієнтів Ощадбанку зареєструвалися і користуються онлайн-банкінгом «Ощад 24/7», що був створений «з нуля». Першими в цей сучасний сервіс перейшли співробітники банку. Було створено преміум-банкінг для VIP-клієнтів, який став кращим у країні і одним з кращих в Європі за версією журналу Euromoney. Ощадбанк вийшов на друге місце в електронній комерції – по активних картках і POS-терміналах у торговельній мережі, а ще кілька років тому був лише тридцять другим. Впроваджуються інноваційні рішення – технології contactless у громадському транспорті: в

метро, трамваях, тролейбусах і автобусах. Ощад емітує картки містян, найпопулярнішою з яких є картка киянина, куди «зашиваються» соціальні програми та адміністративні послуги муніципалітетів.

4. Ощадбанк розгорнув наймасштабнішу за роки незалежності програму підтримки малого бізнесу «Будуй своє», метою якої є створення в країні двох мільйонів нових підприємців. У рамках програми створено спеціалізований портал, на якому зареєструвались понад 30 тисяч користувачів.

5. В Ощадбанку впроваджено систему управління ризиками, що відповідає кращим світовим стандартам. Банк перейшов на міжнародні стандарти фінансової звітності. Рівень заборгованості за цією більш суворою ризик-системою і системою звітності в новому кредитному портфелі (сформованому після 2014 року, коли до банку прийшла нова команда) становить менше 0,1%. Тобто практично дорівнює нулю.

6. У 30-тисячній команді впроваджено сучасну систему управління персоналом, завдяки якій Ощадбанк оновив половину кадрового складу на всіх рівнях: від відділення в райцентрі до головного офісу в столиці. У нас є свій аналог MBA, є лідерські програми «Ощадлідер» та «Ощадпрофі», створено систему кадрового резерву.

Третій рік поспіль Ощадбанк стає переможцем комплексного рейтингу «50 провідних банків України» за версією щорічного незалежного дослідження інформаційного агентства Financial Club. У рейтингу аналізують діяльність банків за 120 параметрами послуг та продуктів. Комплексний підхід, удосконалена методологія, значний обсяг зібраних даних та незалежний контроль процесу складання рейтингу дають можливість стверджувати, що на сьогодні дослідження "50 провідних банків України" є найбільш повною та об'єктивною оцінкою конкурентних переваг учасників банківського ринку.

Станом на 01.10.2018 р АТ «Ощадбанк» мав 2744 відділення. За цим показником він є безумовним лідером в Україні, випереджаючи найближчого конкурента на 708 установ (рис. 2.4).

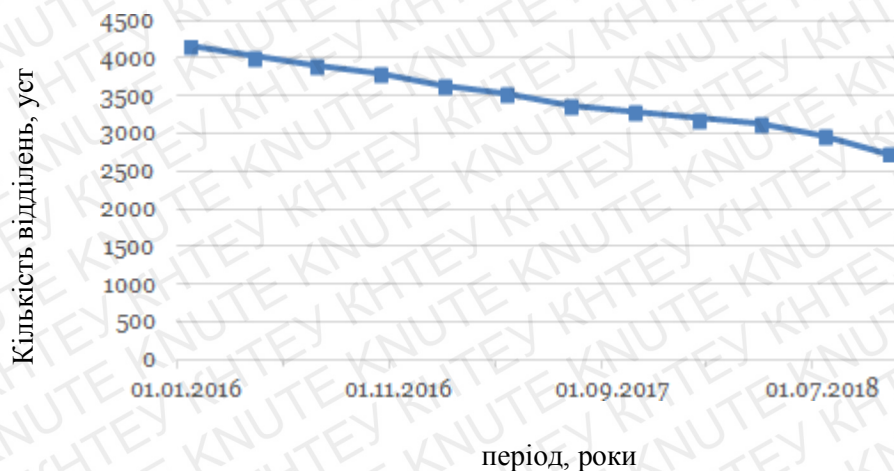


Рис. 2.4 Динаміка відділень АТ «Ощадбанк» за 2016-2018 рр.
(станом на 01.01) [51]

Як видно з рис. 2.4., протягом трьох кварталів 2018 року кількість відділень зменшилась на 461, а за 3 роки – на 1420 установ.

АТ «Ощадбанк» - державний банк України, тому у даному аналізі ми визначили, що його конкурентами повинні бути також банки з державною часткою, а саме: нещодавно націоналізований АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Укресімбанк» та АТ «Укргазбанк» (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Результати аналізу збутових мереж АТ «Ощадбанк» та його конкурентів станом на 01.07.2018 р.*

Показники	АТ «Ощадбанк»	АТ КБ «ПриватБанк»	АБ «Укргазбанк»	АТ «Укресімбанк»
Відділення	2819	2108	1065	1234
Банкомати	2720	7152	585	644
Депозитні сертифікати	57	131	48	22
ПТКС	2475	13296	41	15
Платіжні термінали	38794	131626	1335	4362
Підприємства торгівлі та сфери послуг	27694	69653	696	3140

* Примітка: складено автором на основі [26; 27; 51]

Аналіз конкурентів АТ «Ощадбанк» ми станом на 01.07.2018р. Одним з найважливіших показників є обсяг портфеля, у нашому випадку кількість емітованих карток. Проте, специфіка даного сегменту ринку у тому, що картки поділяються на активні та ті, що в обігу, проте не використовуються.

АТ «Ощадбанк» емітує на 18692965 шт. карток менше за АТ КБ «ПриватБанк», з яких активних на 13984069 шт менше. Проте, серед інших досліджуваних банків АТ «Ощадбанк» перевищує показників у межах 92-94%. На даному сегменті ринку АТ «Ощадбанк» займає серед карток в обігу 18,3% та серед активних 16,5%, у головного конкурента АТ КБ «ПриватБанк» показники складають 49,4% та 56,1% відповідно. Картки в обігу у АТ «Укргазбанк» та АТ «Укрексімбанк» займають приблизно 1% усього ринку.

Таблиця 2.5

**Темп росту показників розвитку збутових мереж АТ «Ощадбанк»
за 01.07.2017-01.07.2018рр.***

Показники	АТ «Ощадбанк»	АТ КБ «ПриватБанк»	АБ «Укргазбанк»	АТ «Укрексімбанк»
Банкомати	112,61	99,26	107,86	94,88
Депозитні сертифікати	101,75	103,82	97,92	150,00
ПТКС	124,40	94,95	0,00	80,00
Платіжні термінали	122,53	120,62	102,62	76,23
Підприємства торгівлі та сфери послуг	128,95	144,65	138,36	717,68

* Примітка: складено автором на основі [26; 27; 51]

Усі банки пропонують широкий спектр можливостей для вибору картки: АТ «Ощадбанк» поряд із стандартними картками пропонує продукт, який немає у його конкурентів – це «Арсенал картка», тобто картка для військових пенсіонерів. У АТ КБ «ПриватБанк» у порівнянні з ощадним банком надає більший вибір карток: картка для юніора, інтернет картка тощо. АТ «Укргазбанк» пропонує ще більше видів карток для певних категорій людей: для вболівальників, рівня VIP, Platinum, Elite. АТ «Укрексімбанк»

відрізняється від інших банків – карта моряків, корпоративні картки, благодійні.

Збутова мережа АТ «Ощадбанк» представлена 3063 шт. банкоматами, проте на 56,85% більше у АТ КБ «ПриватБанк», натомість у інших досліджуваних банків банкоматів коливається в межах 611-631 шт.

Свої картки можна підключити до мобільних додатків або кабінету на офіційному сайті банку: Ощад24/7, Приват24, iTiny, Enter Exsim.

У порівнянні з АТ «Ощадбанк» АТ КБ «ПриватБанк» за 01.07.2017-01.07.2018рр. темп росту за картками в обігу менший і становить 106,23%, проте за активними картками більший – 111,18%. АТ «Укрексімбанк» і АТ «Укргазбанк» мають схожі показники – картки в обігу приблизно 90%, а за активними 86,19% і 51,01% відповідно.

Темп росту платіжних терміналів в АТ «Ощадбанк» більша на приблизно на 2%, високий показник у АТ «Укргазбанк» 102,62%, менший показник АТ «Укрексімбанк» - 76,23%. Темп росту ПТКС в АТ «Ощадбанку» вищий у порівнянні з іншими банками й становить 124,4%, у АТ КБ «ПриватБанк» і АТ «Укрексімбанк» 94,95% і 80% відповідно, натомість в АТ «Укргазбанк» 0%.

Темп росту приладів для застосування карток на підприємствах торгівлі та сфери послуг АТ «Ощадбанк» менший від АТ КБ «ПриватБанку» та АТ «Укргазбанк» на 15,7% та 9,41% відповідно. А АТ «Укрексімбанк» має за рік темп росту 717,68%

Кожне управління, яке бере участь у розробці та реалізації збутової діяльності банку працює з окремими видами послуг для клієнтів у сфері роздрібного бізнесу.

На рис. 2.5 наведено структуру роздрібного бізнесу банку, в структурі якого є департаменти, що беруть участь в розробці, реалізації збутової політики.

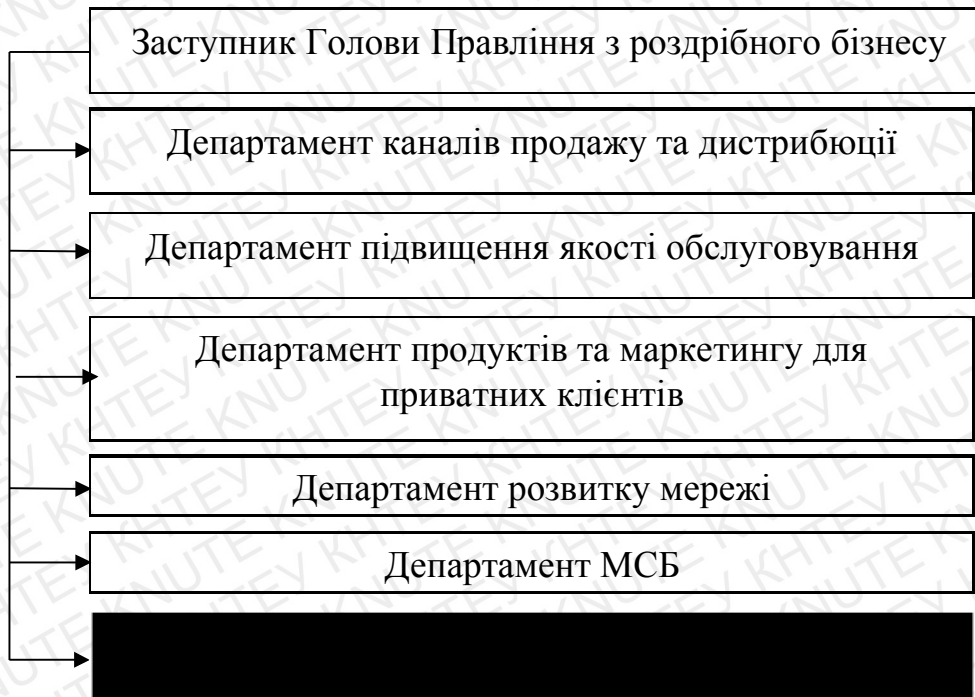


Рис. 2.5 Структуру роздрібного бізнесу АТ «Ощадбанк»

* Примітка: складено автором на основі [49]

В залежності від характеру взаємодії між клієнтом і АТ «Ощадбанк» прямі канали збуту банківських продуктів поділяються на традиційні (стаціонарні, мобільні) – засновані на безпосередньому контакті клієнта з продавцем, та нетрадиційні (дистанційні) – канали віддаленого доступу до банківських продуктів, до яких відносять пристрої самообслуговування, електронні та телефонні мережі. Стаціонарні канали збуту банківських продуктів є більш поширеними. Вони можуть бути централізованими, коли продаж банківських продуктів здійснює головний офіс банку, та децентралізованими, коли збут продуктів здійснює відділення.

Оскільки збутова політика є складовою маркетингової політики банку, а в банку не існує окремо маркетингового відділу, тому банку не існує єдиного положення, яке регламентує розробку всіх послуг банку та реалізацію їх збуту. Але основні показники збутової діяльності банку описані в Політиці банку про роздрібний бізнес. Кожне управління, яке задіяне в збутовій діяльності банку, діє згідно положень про відповідне управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ

3.1 Шляхи удосконалення процесу управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку

У 2018 р. АТ «Ощадбанк» була розроблена стратегія на наступні п'ять років спільно з провідною міжнародною консалтинговою компанією і 21 лютого 2018 року затверджена Кабінетом міністрів у рамках стратегії розвитку державних банків. Завдання стратегії лідерства 2018-2022 рр. Заключається у наступному. Стратегічна мета Ощадбанк – найбільший універсальний банк країни, банк №1. У цифрах у 2022 році - досягти таких показників: дохідність капіталу – 15%, чистий прибуток – 4,7 млрд. грн., співвідношення витрат/доходів – 63%, сукупний дохід для акціонерів – 43 млрд. грн.

Банк планує зберегти лідерство в кредитуванні та банківському обслуговуванні великого корпоративного бізнесу, в тому числі державного сектора. Продовжиться агресивне позиціонування банку в сегменті мікро-, малого й середнього бізнесу – ми плануємо збільшити свою частку на ринку в цьому сегменті. В сегменті роздрібного бізнесу не менш агресивно збільшиться частка на ринку роздрібних кредитів, у тому числі за рахунок збільшення обсягу іпотечних на житло та автокредитів.

Основним завдання банку – є оптимізація мережі із доведенням її до близько 2 тисяч відділень, водночас при цьому підвищується в кілька разів їх ефективність, а також запроваджується стандарти інноваційного онлайн-банкінгу, щоб перевести більшу кількість клієнтів у дистанційні канали обслуговування. Банк завершить створення ефективної ІТ-інфраструктури, централізацію внутрішніх процесів, запровадження передової системи управління ризиками, а також роботу з проблемним кредитним портфелем у

співпраці з Міністерством фінансів, Національним банком та міжнародними фінансовими організаціями.

У результаті реалізації нової стратегії вартість Ощадбанку зростає, і він буде готовий до часткової приватизації за участю Європейського банку реконструкції і розвитку, а далі до первинного публічного розміщення своїх акцій. Основні перетворення, що відбулись у АТ «Ощадбанк» на ринку роздрібних послуг Україна за 2016-2018 рр. наведені на рис 3.1.

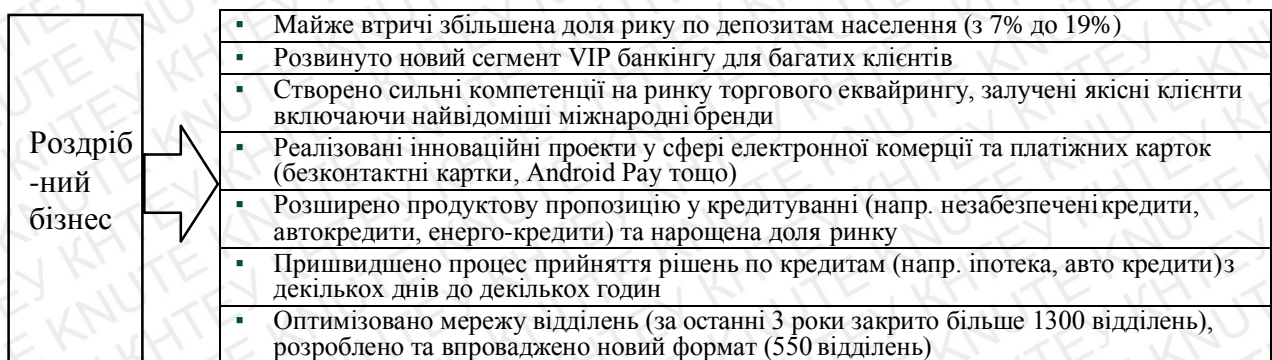


Рис. 3.1 Перетворення, що відбулись у АТ «Ощадбанк» на ринку роздрібних послуг Україна за 2016-2018 рр.*

* Примітка: складено автором на основі [51]

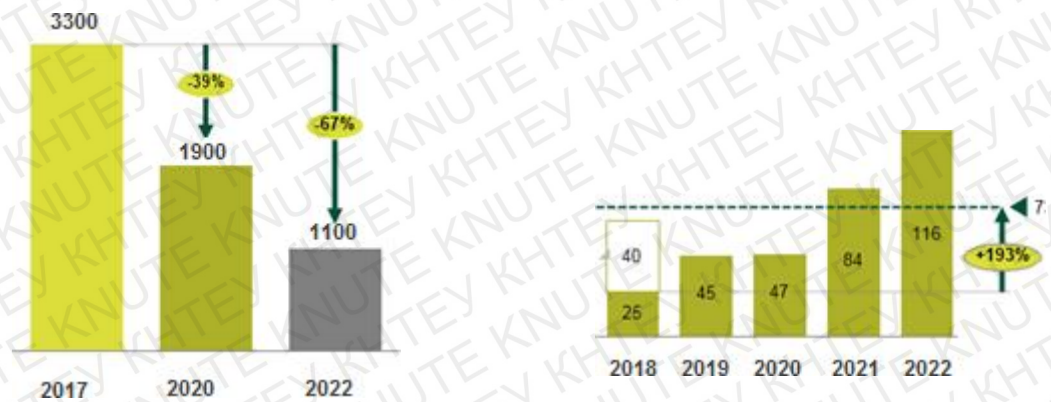
Як видно з рис. 3.1, за 2016-2018 рр. у банку відбулись суттєві перетворення у роздрібному бізнесі, основні з яких торкались переформатуванню продуктового ряду та оптимізації збутової мережі.

Основною роздрібною моделі – є збереження стабільності депозитного портфеля, оскільки саме депозити є одним із основних ресурсів банку, а вклади фізичних займають близько 80%, в той час як юридичні менше 20%. Тому банк приділяє велику увагу розробці нових і цікавих депозитних продуктів для клієнтів. Банк планує залучати нових клієнтів та утримувати постійних клієнтів. Головна місія не втрачати довіру і мати гарну репутацію. Фізичні особи, купуючи депозитні продукти банку, мають на меті забезпечення збереження вартості грошей і збільшення доходів. Кожному

вкладнику важливо знати, що його вклади приносять не тільки прибуток, але і знаходяться в надійних руках.

На сьогодні панічні настрої населення поступово зменшуються і депозитні портфелі банків починають поповнюватися. Для фізичних осіб особливо важливими є стабільність та впевненість, що залежить від багатьох факторів, вплив яких вкладникам важко або неможливо спрогнозувати або передбачити. Турбуючись про свої заощадження, вкладники бажають від банків такі депозитні програми, які забезпечили б надійність збереження коштів та стабільний прибуток. Тому, АТ «Ощадбанк» може потроїти свою долю в секторі роздрібного бізнесу, застосовучи активну програму дій

АТ «Ощадбанк» має значний потенціал скорочення кількості відділень за період 2018-2022 рр. (рис. 3.2).



а) потенціал скорочення мережі відділень, установ

б) потенціал зростання клієнтів у відділеннях, тис. осіб

Рис. 3.2. Стратегічні орієнтири АТ «Ощадбанк» щодо оптимізації каналів збуту на роздрібному ринку України у за 2018-2022 р.*

*Примітка: розроблено за даними сайту банку

Як видно з рис. 3.2., АТ «Ощадбанк» планує залишатися Банком №1 в Україні по покриттю та присутності у всіх районах України, а також продовжувати підтримку клієнтів, там де Ощадбанк є єдиним способом залучення до фінансових послуг. Ключові ініціативи плану трансформації АТ «Ощадбанк» у 2018-2022 рр. наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові ініціативи плану трансформації АТ «Ощадбанк» у 2018-2022 рр.*

Ініціативи	Основні деталі теперішньої бізнес моделі	Основні пріоритети до 2020 року
Прискорення роздрібного бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> Впроваджені підходи до сегментації клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> Розширити роботу з новими клієнтськими сегментами
	<ul style="list-style-type: none"> Запущені нові продукти через нові канали, що суттєво посилило позиції банку 	<ul style="list-style-type: none"> Розробити стратегію розвитку продуктів та кросс-продажі
	<ul style="list-style-type: none"> Централізована обробка заявок на надання кредитів, впроваджена нова система оцінювання ризиків та автоматичне ухвалення кредитних лімітів, що дозволило прискорити процес ухвалення рішень 	<ul style="list-style-type: none"> Продовжити оптимізацію мережі та розвиток дистанційних каналів Оновити сервісну модель та підхід до продажів Оновити кредитний процес та оцінку ризиків
Оптимізація мережі відділень	<ul style="list-style-type: none"> Розроблено новий формат відділень зі зміною моделі обслуговування та докорінною зміною бренду банку 	<ul style="list-style-type: none"> Розрахувати P&L кожного відділення та встановити чіткі КПЕ з прибутковості
	<ul style="list-style-type: none"> Створено та модернізовано більше 500 відділень нового формату 	<ul style="list-style-type: none"> Максимізувати прибуток відділень I-III типу та оптим. розташування
	<ul style="list-style-type: none"> Значно скорочена кількість неефективних відділень (закривається близько 300-400 відділень щороку) 	<ul style="list-style-type: none"> Трансформувати мережу відділень IV типу за критеріями ефективності та закрити найбільш збиткові
	<ul style="list-style-type: none"> Мережа відділень банку продовжує виконувати суттєву соціальну функцію в багатьох регіонах 	<ul style="list-style-type: none"> Пропрацювати можливість партнерства з УкрПоштою для обслуговування клієнтів у віддалених регіонах
	<ul style="list-style-type: none"> Розроблено новий формат відділень зі зміною моделі обслуговування та докорінною зміною бренду банку 	<ul style="list-style-type: none"> Розрахувати P&L кожного відділення та встановити чіткі КПЕ з прибутковості
	<ul style="list-style-type: none"> Впроваджені підходи до сегментації клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> Максимізувати прибуток відділень I-III типу та оптим. розташування

*Примітка: розроблено за даними сайту банку

Реалізуючи таку програму перетворень АТ «Ощадбанк» може дійсно стати найбільши та найтехнологічним банком з оптимально-ефективною хзбуутовою мережею. Для її реалізації банку також рекомендовано провести низку заходів, а саме : пріоритизувати ІТ проекти та опрацювати по ним бізнес кейси з визначенням NPV; покращити взаємодії в рамках крос-функціональних команд та індустріалізувати інструменти моніторингу; завершити процес централізації бек-офісу, ІТ та інших функцій.

Оптимізація витрат Ощадбанку дозволить забезпечити подальший ріст бізнесу з високим рівнем ефективності (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрями оптимізації збутової мережі АТ «Ощадбанк» за 2018-2022 рр. *

*Примітка: розроблено за даними сайту банку

Для реалізації програми оптимізації збутової мережі АТ «Ощадбанк» також, на нашу думку, необхідна деталізація комплексної програми операційної ефективності для основних структурних підрозділів банку – калібрування верхньорівневих цілей з оптимізації на основі аналізу знизу вверх; включення ролі незалежного CRO у склад правління; посилити організацію кредитного процесу end to end та (у т.ч. адміністрування та реструктуризацію) розвиток кредитних повноважень; налаштувати інтегровану майбутньо-орієнтовану звітність; створити складні моделі для оцінки кредитного ризику та впровадити; розвивати систему раннього передбачення шахрайства; сегментувати портфель та визначити підхід до стратегії повернення, включаючи залучення зовнішніх експертів з корпоративного NPL; визначити стратегію стягнення майбутнього NPL в роздрібному сегменті, включаючи критерії і затвержені політики аутсорсінгу; створити централізовану базу талантів та управлінського резерву з співробітників регіональних підрозділів.

3.2 Рекомендації щодо впровадження нових каналів збуту у банки України

В результаті проведених у розділі 2 досліджень ринку роздрібних послух та збутових мереж банків України ми дійшли до певних висновків. Кількість відділень банків в Україні в 1 півріччі 2018 року скоротилося на 3,8% до 9128 установ. АТ «Ощадбанк» залишається лідером за кількістю підрозділів з 2980 відділеннями, а ПриватБанк займає друге місце, маючи 2108 відділень. У першому півріччі поточного року Ощадбанк закритв 225 відділення, тоді як ПриватБанк - 135. Великі мережі підрозділів також мають Райффайзен Банк Аваль - 504 відділення і Укрсиббанк - 315 відділень.

За підсумками півріччя найбільше збільшення кількості підрозділів серед великих банків показали Альфа-Банк - на 72 відділення, до 259 (але зі скороченням числа відділень став "сестринським" Укрсоцбанку на 22 - до 209), А-Банк - на 9, до 220, Укрбудінвестбанк - на 8, до 42, ПУМБ - на 7, до 172.

Серед найважливіших чинників, які зумовлюють необхідність трансформації каналів продажу послуг вітчизняних банків:

1) досягнення високого рівня екстенсивного розвитку регіональної мережі продажу банківських послуг, за якого кількість регіональних відділень банків на одну тисячу мешканців в Україні вже наблизилася до європейського рівня; при цьому попит роздрібних клієнтів на банківські послуги порівняно з показниками країн ЄС значно менший [9];

2) нерівномірність територіального покриття ринку регіональною мережею продажу банківських послуг, диференціація доступу населення до послуг банків у різних регіонах країни;

3) зростання витрат банків на утримання філіальної мережі (оренда, банківське обладнання, персонал);

4) збитковість близько 30% від загальної кількості регіональних банківських відділень, котрі обслуговують роздрібних клієнтів [11].

У зв'язку з цим доцільно назвати кілька стратегічних напрямів удосконалення управління каналами продажу банківських послуг в Україні,

які спрямовані на поліпшення фінансових та ринкових позицій роздрібних банків у конкурентному середовищі:

1) виявлення та ліквідація неприбуткових і неперспективних відділень банків, котрі не спроможні отримувати прибуток як у поточній ситуації, так і в довгостроковій перспективі, тобто фактично послаблюють конкурентні позиції банку на ринку. Мета стратегії скорочення відділень у цьому випадку – зменшити операційні витрати і поліпшити фінансово-економічні показники та прибутковість банківської діяльності;

2) виявлення проблемних відділень, щодо яких необхідно застосувати заходи реструктуризації, оптимізації переліку послуг, реінжинірингу бізнес-процесів та поліпшення якості банківського обслуговування;

3) поступовий перехід до використання альтернативних каналів продажу банківських послуг, що має на меті як заміну класичних точок продажу банківських послуг на сучасніші, інноваційні точки доступу (банкомати, термінали, центри самообслуговування), так і масштабний розвиток каналів дистанційного обслуговування клієнтів завдяки кол-центрам і системам електронного банкінгу [52].

На наш погляд, одним із першочергових завдань для вітчизняних роздрібних банків є саме поступова трансформація каналів продажу банківських послуг, тобто перехід від традиційного обслуговування клієнтів через мережу філій та відділень до застосування сучасних високотехнологічних альтернативних каналів. При цьому залежно від характеру взаємодії в середовищі альтернативного каналу між банком і клієнтом пропонуємо розділити їх на три групи:

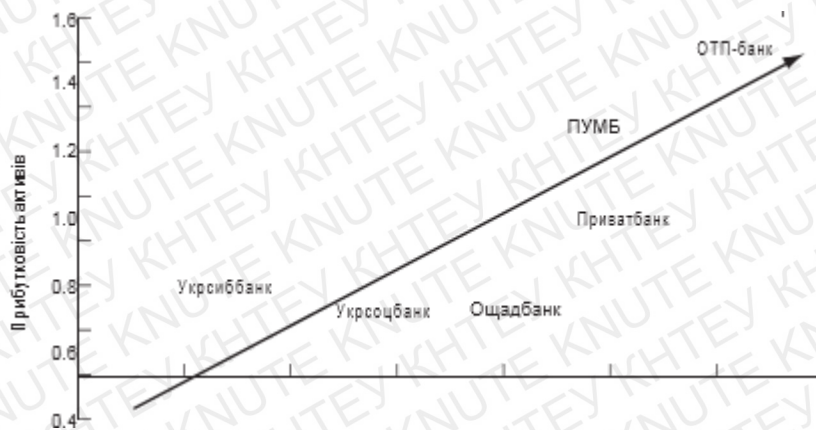
1) альтернативні канали продажу і надання банківських послуг, котрі не потребують контакту між клієнтами та працівниками банку, проте необхідна фізична присутність клієнта – банкомати, термінали та центри самообслуговування;

2) альтернативні канали продаж послуг, котрі потребують безпосереднього контакту клієнтів із представниками банку, однак завдяки

застосуванню технічних засобів він суттєво спрощується та вдосконалюється – це робота кол-центрів та відеобанкінг;

3) альтернативні канали продажу і надання банківських послуг без необхідності безпосереднього контакту клієнтів із працівниками банків, при цьому якість і швидкість банківського обслуговування суттєво зростає завдяки використанню сучасних засобів комунікацій і зв'язку – до цієї групи входить увесь спектр інструментів електронного обслуговування клієнтів: клієнт – банк, інтернетбанкінг та мобільний банкінг [52].

Трансформація каналів продажу шляхом переходу на альтернативні способи поширення і надання банківських послуг різним чином впливає на фінансові та конкурентні позиції банку. Наприклад, продаж банківських послуг через банкомати, термінали або центри самообслуговування дає змогу ефективніше використовувати потенціал існуючої мережі збуту банку, надає роздрібним клієнтам додаткові зручності, поліпшує якість і швидкість обслуговування та скорочує зайвий персонал, зменшуючи таким чином завантаженість працівників фронт-офісів. Крім того, розвиток фірмової мережі точок самообслуговування банку слід розглядати як елемент брендингу, спосіб чіткішої ідентифікації банку споживачами та інструмент управління лояльністю



*Примітка: розроблено на основі методики [52]

Рис. 3.4. Карта розподілу банків за питомою вагою активних користувачів інтернет-банкінгу та прибутковістю активів за 2017 р. *

Отже, основним напрямком оптимізації збутових мереж банків України є скорочення кількості філій та зростання дистанційних каналів збуту банківських послуг. Особливий «розквіт» у 2019-2022 рр. передбачається саме на ринку роздрібних банківських послуг.

Крім терміналів, зараз починають розвиватись альтернативні способи оплати. І найбільш популярний, який можна побачити сьогодні в багатьох містах – це оплата через QR-коди. Це стає популярним зараз при оплаті в громадському транспорті. Чому це стає популярним? Тому що набагато простіше, тому що складаються такі ринкові умови, що в багатьох людей є смартфони. І це стає дешевше як для споживача, так і для того підприємства, яке надає ці послуги.

Системному вирішенню проблем банків у сфері розвитку роздрібногo бізнесу, спрямованому на поліпшення його фінансових та ринкових позицій і, як результат – зростанню конкурентоспроможності, сприяє саме активізація каналів дистанційного обслуговування клієнтів із використанням сучасних інформаційних технологій і засобів комунікацій: інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу.

Для визначення того, яким чином перехід банку на дистанційне обслуговування клієнтів вплине на конкурентоспроможність, скористаємося ключовими положеннями концепції Системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), якою розглядається ефективність діяльності будь-якої організації, у тому числі і банку, в розрізі чотирьох сфер діяльності:

- 1) фінанси;
- 2) клієнти і ринки;
- 3) внутрішні бізнес-процеси;
- 4) персонал.

Отже, трансформація каналів продажу банківських послуг і систематичний перехід на дистанційне обслуговування роздрібних клієнтів є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності банку (завдяки

збільшенню лояльності клієнтів, інтенсивності користування послугами, зростанню частки ринку, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та поліпшенню фінансової позиції).

Головним фінансовим індикатором конкурентоспроможності є показник прибутковості активів банку. Зважаючи на стрімкий розвиток інтернет-банкінгу в Україні, цей шлях підвищення конкурентоспроможності вкрай важливий для українських банків на сучасному етапі їхнього розвитку.

Проведене дослідження дало змогу визначити ключові чинники, котрі зумовлюють необхідність трансформації каналів продажу банківських послуг в Україні. До них належать:

- 1) значний досягнутий рівень екстенсивного розвитку регіональних банківських мереж за недостатнього попиту з боку роздрібних клієнтів;
 - 2) нерівномірність територіального охоплення ринку та суттєва диференціація доступу населення до послуг;
 - 3) зростання витрат на утримання філіальної мережі та збитковість близько 30% від загальної кількості регіональних банківських відділень.
- Системному вирішенню проблем банку у сфері розвитку роздрібногo бізнесу, спрямованому на поліпшення його фінансових і ринкових позицій, і, як результат, збільшенню рівня конкурентоспроможності, сприяє саме активізація каналів дистанційного обслуговування клієнтів із використанням сучасних інформаційних технологій і засобів комунікацій – інтернетбанкінгу та мобільного банкінгу. Нині відбувається перетворення сервісів інтернет-банкінгу зі звичайних елементів іміджу і додаткових зручностей для клієнтів у стратегічний інструмент управління продажами, прибутковістю і взаємовідносинами з цільовою аудиторією, який є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності банку

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки і пропозиції.

1. Визначено, що «ринок роздрібних банківських послуг» - це система економічних взаємин, що складається між його суб'єктами і забезпечує реалізацію попиту на різні послуги з боку клієнтів – фізичних осіб та пропозицію цих послуг банківськими установами.

2. Доведено, що учасниками ринку роздрібних банківських послуг виступають: продавці послуг (банки, небанківські установи); споживачі послуг (фізичні особи, приватні підприємці, малі підприємства); посередники (провайдери, роздрібні мережі, телекомунікації тощо); регулятори (державні органи, гаранті і поручителі).

3. Виявлено, що роздрібний ринок є досить неоднорідним внаслідок неоднорідності характеристик груп населення (по рівню доходів, рівню споживання, віку, соціальному становищу тощо), які, разом з банками, саме і представляють основних суб'єктів ринку роздрібних банківських послуг.

4. Існує багато різних типологій клієнтів, в яких у якості перемінних використовуються особистісні характеристики, система цінностей, стиль життя і соціальна позиція клієнтів. До них відносяться системи VALS 1 і VALS 2 (Value and lifestyle – цінності та образ життя), створені компанією SRI. Inc.

5. Визначено, що канал збуту банку — сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта. Канали збуту банку поділяються на власні (стаціонарного збуту, канали мобільного збуту і канали збуту, що базуються на дистанційному обслуговуванні клієнтів) та не власні.

6. Для найкращої організації збутової мережі визначають стратегію формування каналів збуту банківських продуктів. Стратегія формування каналів збуту – це одна з функціональних стратегій банківських установ, основними завданнями якої є визначення основних засад побудови каналів збуту та принципів управління ними.

7. В результаті аналізу зазначено, що ринок роздрібних банківських послуг України у 2017-2018 рр. зазнав досить повільного зростання, яке відбулось в основному на ринку кредитів фізичних осіб, а депозитний та картковий портфель банків значно не збільшився і то за рахунок в основному короткострокових операцій.

8. Безумовними лідерами на ринку депозитів для фізичних осіб, а також на ринку платіжних карток є «Приватбанк», друге місце посідає «Ощадбанк». Саме ці банки є лідерами за розвитком збутових мереж в Україні.

9. Доведено, що на банківському ринку України основними збутовими каналами банків є установи банку та її відділення. За 2008-2018 рр. відбулося помітне зменшення кількості банків в країні (зі у 2008 р. до 82 у 2018 р.). Також більш ніж на половину скоротилось кількість відділень банків України. Так, кількість банківських відділень на початок 2018 року склало 9 489, а у 2008 р. їх було вдвічі більше - 21 000.

10. АТ «Ощадбанк» залишається власником найбільшої роздрібною мережі в Україні, а друге місце за розміром мережі займає націоналізований ПриватБанк)

11. В Україні активно розвиваються дистанційні збутові канали. Так, наприклад кількість платіжних терміналів в період з 001.01.2008 до 01.01.2018 знову зросла майже в 4 разів. Щорічний приріст термінального парку за останні 14 років перевищував рівень 140%. Також активно розвиваються продажі через мобільні додатки, сайти, месенджери та соціальні мережі.

12. У 2015 року разом з міжнародною аудиторською компанією топ-менеджмент АТ «Ощадбанк» розробив стратегію модернізації на 2015-2017 рр. «Мій банк. Моя країна». Мета стратегії – стати банком-партнером №1 для держави, для бізнесу та для громадян. Її здобутками було: Модернізація мережі – відкрито майже 600 високоефективних відділень нового формату, що перевищує мережі більшості ТОП-5 банків країни (18 інклюзивних, 5 мобільних підрозділів, два з яких (на базі броньованих КраЗів) працюють вздовж лінії розмежування та в гуманітарно-логістичних центрах на Донбасі)

13. Станом на 01.01.20018 р. понад 2,7 мільйона клієнтів Ощадбанку зареєструвались і користуються онлайн-банкінгом «Ощад 24/7», що був створений «з нуля», а також відбулось створення в країні двох мільйонів нових підприємців підтримки малого бізнесу «Будуй своє».

14. Ощадбанк оновив половину кадрового складу на всіх рівнях: від відділення в райцентрі до головного офісу в столиці. У нього є свій аналог МВА, є лідерські програми «Ощадлідер» та «Ощадпрофі», створено систему кадрового резерву, він став переможцем рейтингу «50 провідних банків України»

15. Нами проведено порівняльний аналіз банку з конкурентами – інші банки з державною часткою, а саме: нещодавно націоналізований АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Укресімбанк» та АТ «Укргазбанк». Доведено, що станом на 01.10.2018 р АТ «Ощадбанк» мав 2744 відділення. За цим показником він є безумовним лідером в Україні, випереджаючи найближчого конкурента на 708 установ.

16. У 2018 р. АТ «Ощадбанк» була розроблена стратегія на 2018-2022 рр., завданням якої є стратегічна – найбільший універсальний банк країни, банк №1, з таких показників: дохідність капіталу – 15%, чистий прибуток – 4,7 млрд. грн., співвідношення витрат/доходів – 63%, сукупний дохід для акціонерів – 43 млрд. грн. А

17. Основним завданням банку – є оптимізація мережі із доведенням її до близько 2 тисяч відділень, водночас при цьому підвищується в кілька разів їх ефективність, а також запроваджується стандарти інноваційного онлайн-банкінгу, щоб перевести більшу кількість клієнтів у дистанційні канали обслуговування. Банк завершить створення ефективної ІТ-інфраструктури, централізацію внутрішніх процесів, запровадження передової системи управління ризиками, а також роботу з проблемним кредитним портфелем у співпраці з Міністерством фінансів, Національним банком та міжнародними фінансовими організаціями.

18. У результаті реалізації нової стратегії вартість Ощадбанку зросте, і він буде готовий до часткової приватизації за участю Європейського банку реконструкції і розвитку, а далі й до первинного публічного розміщення своїх акцій.

19. Ключовими ініціативами плану трансформації АТ «Ощадбанк» у 2018-2022 рр. визначено: 1) прискорення розвитку роздрібного бізнесу за рахунок Розширення роботи з новими клієнтськими сегментами, продовження оптимізації мережі та розвиток дистанційних каналів, оновлення сервісної моделі та підходу до продажі, розроблення стратегії розвитку продуктів та кросс-продажів; 2) оптимізація мережі відділень за рахунок: розроблення нового формату відділень зі зміною моделі обслуговування та докорінною зміною бренду банку, уточнення місцерастанування, співпраці УкрПоштою для обслуговування клієнтів у віддалених регіонах.

20. Рекомендовано основним напрямком оптимізації збутових мереж банків України визначити кількості філій та зростання дистанційних каналів збуту банківських послуг. Також пропонуємо розвивати альтернативні способи збуту банківських продуктів через впровадження чатбот менеджменту, роботи у соціальних мережах та створення віртуального банкінгу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний огляд банківської системи України за I-III квартал 2018 року «Рюрік» Національне рейтингове агентство. – Режим доступу: <http://rurik.com.ua>.
2. Арестархов О. Роздрібний клієнт – основа банківського бізнесу// Бізнес. – 2016. - № 52. – С. 40-42.
3. Арчишин Л. В. Технології дистанційного банківського обслуговування в Україні та за кордоном // Банковская практика за рубежом, 2014 - № 4. – С. 56-62.
4. Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. - Донецьк : ДонПУЕТ, 2009.- 245 с. - ISBN 978-966-385-145-7
5. Банківський менеджмент [Текст]: підр. / за ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко. – К.: Знання, 2005. – 831 с. - ISBN 978-966-346-629-3
6. Белозерова М.Н. Оцінка роботи банківського персоналу за допомогою методики «таємний відвідувач» / Н.Б. Куршакова, М.Н. Белозьорова / / Управління розвитком персоналу - 2017. - № 2. - С. 102 - 106. - 0,3 д.а.
7. Бойко О. С. Розвиток дистанційних банківських послуг як показник модернізації елементів національної банківської системи // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – Вип. 2. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2012_2/09bosayd.pdf.
8. Бричко А.О. Значення клієнтоорієнтованості персоналу у забезпеченні ефективності збуту послуг/ А.О. Бричко // Маркетинг в Україні. – 2017. - №2. – С. 34-45
9. Буланов В. Ю. Управление развитием розничной сети регионального банка // Банковские услуги, 2017. - № 7. – с. 20-25.
10. Бурцев В.В. Методология сбытовой политики коммерческой организации // Управление продажами - 2016. - №6(19).- С.2-10.
11. Верич М.О. Методологічні підходи до оцінки якості обслуговування / М.О Верич. // Науковий вісник КНЕУ. - 2015. - №4. - С. 78-83.

12. Виданов Н.В. Оценка эффективности мероприятий по стимулированию сбыта в местах продаж // Маркетинговые коммуникации. - 2017 - №3. - С.11-16
13. Виртуальный финансовый консультант. – [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://prosperlending.blogspot.com>.
14. Вовчак О., Халло В. Сутність та особливості банківської конкуренції / Світ фінансів. – 2017. – № 4 (17). – С. 86–92.
15. Гаврилова Н.А. Принципы бизнес-планирования и бюджетування подразделений банка // Бюллетень финансовой информации. – 2016. - № 3. – с. 51-56.
16. Гладких Д. Типова структура та основні функції підрозділів банківської установи. // Вісник НБУ.- 2017.- №11.- 20-22.
17. Глобальная статистика украинского Интернета [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://index.bigmir.net>.
18. Головкина Н.В. Стимулювання збуту: теорія, і перспективи // Маркетинг в Україні - 2015.- №2.- С. 47.
19. Голуб В. Ф. Механізм управління збутовою мережею // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины в контексте глобализации : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 29 верес. – 1 жовт. 2008 р., м. Алушта. – Сімферополь, 2010. – С. 54–55.
20. Голуб В. Формування портфелю банківських продуктів, як один із методів збільшення клієнтської бази // Финансовая консультация. - 2009. - №23-24. - С.6-8.
21. Гриценко Р. Фінансова привабливість областей України для банківської діяльності // Вісник НБУ. – 2017 - № 1. – С. 22-26
22. Деринг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: пер. с нем. – М.: Международные отношения, 26. – 384с.
23. Дослідження показників розвитку банків України // Сайт маркетингового агентства GfK Ukraine – Режим доступа: <http://www.gfk.ua/>

24. Друкер, П. Ф. Гроші, фінансова система та економіка [Текст] : підручник / пер. з англ. ред. пер. М. С. Савлук, Д. І. Олесневич. – К. : КНЕУ, 2005. – 889 с. - ISBN 978-966-346-629-3.
25. Дубовік О.В. Маркетинг у банках: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / О.В Дубовік, С.М Бойко, Т.Д Гірченко 2-ге вмі. стер. - К.: Алерта, 2007 – 275.–Бібліогр.: С 221-225
26. Електронний довідник на Офіційному Інтернет-представництві (сайті) НБУ // <http://www.bank.gov.ua/BankRegistry/BRMainFrame.htm>.
27. Збутові мережі банків України // Фінансовий Портал України – Режим доступу: <http://uacash.com/>
28. Звітність ПАТ "Райффайзен Банк Аваль" // Офіційний сайт ПАТ "Райффайзен Банк Аваль" – Режим доступу: <http://aval.ua>
29. Кіщенко Г. Оцінка ефективності мереж продажу банківської установи // Банківська справа. - 2015. - № 6. – с. 67-74.
30. Короткевич О.В. Ефективність поточної господарської діяльності: структура, рівень, динаміка (2014-2017 рр.) // Економіка і прогнозування. - 2018. - № 4. - С. 61-78.
31. Маслова Н.О. Маркетинг у банку: навчальний посібник / Н.О. Маслова. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2012. – 320 с.2
32. Медвідь Т. А. Інноваційність глобального фінансового сектору / Т. А. Медвідь // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2008. – Вип. 3. – С. 3–6.
33. Мирошников Д.С. Моделирование системы дистанционного обслуживания физических лиц в организации (на примере банковских учреждений): дис.канд. экон. наук: 05.13.10. - СПб. - 2006. - 137с.
34. Мороз Л. В. Перспективи розвитку онлайн-банкінгу в Україні / Л. В. Мороз // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. - № 22.13. – С. 218-226
35. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис ХХІ. – 2013. – №11-12 (2). – С.64 – 67.

36. Нікітін А.В. Маркетинг у банку: навч. посібник. /А.В. Нікітін, Г.П Бортніков., А.В. Федорченко - К.: КНЕУ, 2010 – 432 с.
37. Новини діяльності банку // Офіційний сайт ПАТ "Райффайзен Банк Аваль" – Режим доступу: [http:// http://aval.ua](http://http://aval.ua)
38. Пантелєєва Н. Полівекторність інновацій роздрібногo банківського бізнесу: реалії сьогодення // Вісник НБУ. – 2015. -№ 5. – С. 34-42
39. Перший в Україні портал Он-лайн кредититування [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://blog.web100.biz/pervyj-v-ukraine-b2b-portal-po-onlajn-kreditovaniyu/>
40. Полипенко М.М, Татарський Є.Л. Основи маркетингу: Навчально-методичний посібник.- М.: Видавничо-книготорговий центр «Маркетинг», 2002. - 180 с.
41. Полипенко М.М, Татарський Є.Л. Основи маркетингу: Навчально-методичний посібник.- М.: Видавничо-книготорговий центр «Маркетинг», 2002. - 180 с.
42. Положення про порядок емісії платіжних карток і здійснення операцій з їх застосуванням. Затверджена постановою Правління Національного банку України №137 від 19.04.2005 – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
43. Положення про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень. Затверджено постановою Правління Національного банку України N 375 від 31 серпня 2001 року // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
44. Положення про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень. Затверджено постановою Правління Національного банку України N 375 від 31 серпня 2001 року // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
45. Про банки і банківську діяльність: Закон України. Прийнято від 07.12.2000р., №2121. - Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/>

46. Про банки і банківську діяльність: Закон України. Прийнято від 07.12.2000р., №2121. - Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/>
47. Про господарські товариства: Закон України. Прийнято від 19.09.2001р., №2121. - Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/>
48. Про доступ до публічної інформації: Закон України. Прийнято від 13.01.2011 № 2939-VI- Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/>
49. Продукти для банківських клієнтів // Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.oschadbank.ua/ua/>
50. Прядко В.В., Сайко М.М. Історія грошей і кредиту: Підруч. — К.: Кондор, 2009. — 507 с.
51. Річний звіт за 2017 рік АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.oschadbank.ua/ua/>
52. Пасічник Ірина. Трансформація каналів продажу банківських послуг у контексті забезпечення конкурентостроможності банків / І. Пасічник//Вісник НБУ. – 2014 - №14 – С 28-33
53. Сайт Національного банку показники Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua>
53. Самий популярний банк в соціальних мережах [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.prostobankir.com.ua/>
54. Семенча І.Є. Сучасний стан формування клієнтських служб в банках України: проблеми та перспективи розвитку / Семенча І.Є. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць .- 2014. - № 2(7). С. 26-32.
55. Скулкова В.В., Зотов В.В. Инновации на региональном рынке банковских услуг в условиях информационно-коммуникативной среды// Проблемы развития инновационно-креативной экономики: Сб. докладов научно-практической конференции 29 марта – 09 апреля 2010 г. – М.: Креативная экономика, 2010. – С. 241–245.

56. Стюарт Г. Е. Ефективне управління збутом [Текст] : пер. с англ. / Д. Р. Леманн. – Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2002. – 192 с. - ISBN 178-566-316-859-3
57. Тараненко І.В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізаційний контекст. Вісник Донецького національного університету. Сер. В. Економіка і право. – Вип. 2. Том 2. – 2015. – С. 422-430.
58. Фінансова звітність банків // Сайт Національного банку України – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
59. Функциональность контактного центра в системе банковских дистанционных услуг. – Режим доступу: <http://www.prosmi.ru/catalog>
60. Шавровская М.Н. Клієнтоорієнтованість персоналу в концепції маркетингу відносин / С.М. Апенько, М.Н. Шавровская // Вісник Омського університету. Серія «Економіка». - 2016.- № 2. - С. 50-56.
61. Шалига Т. С. Дистанційне банківське обслуговування роздрібних клієнтів [Текст] : монографія / Т. С. Шалига; за заг. ред. Н. В. Циганової. – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-поліграф», 2013. – 412 с
62. Шалига Т.С. Ефективна стратегія обслуговування клієнтів на ринку альтернативних банківських послуг // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 26. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/texts/2011_26/26.1.26.pdf.
63. Шалига Т.С. Індикативні засоби управління операційною ефективністю системи дистанційного банківського обслуговування // Вісник НБУ. – 2012. - № 5. – С. 34-42
64. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства / М.Г. Шевчик // Науковий вісник нац. університету біоресурсів і природокористування України . – 10/11/2011. – N154 част.2: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. – С. 324-332.

65. Электронное издание на основе: Дистанционное банковское обслуживание / кол. авторов. - М. : КНОРУС : ЦИПСИР, 2010. - 328 с.
66. Юденков, Н. Интернет-технології в банківському бізнесі: перспективи і ризики [Текст] : учбово-практичний посібник / Н. Юденков, И. Сандалов, С.Л. Ермаков. – М. : КНОРУС, 2010. – 320 с.

Додаток А

Комунікаційні та збутові ресурси «Ощадбанку» у 2018 р.

Показник	Дата	Назва	Результат
Акції:	Від 23.03 по 05.06.2016 рр.	«Бути ближче до зірок — безцінно!»	Розрахувавшись картою MasterCard з 21 березня по 20 травня 2016 року за квиток на концерт Red Hot Chili Peppers на сайті www.karabas.ua , її користувач зможе потрапити до всіх глядацьких зон під час концерту 6 липня 2016 року та візьме участь у розіграші цінних призів і 10 дисків з автографами групи.
	Від 20.05 по 06.08.2016 рр.	Акція з відновленням тарифу	Інформуємо Вас про те, що відповідно до рішення Комітету тарифної та продуктової політики Банком вносяться зміни до Тарифів за обслуговування поточних рахунків з використанням платіжних карток, відкритих за пакетами «Картка Киянина» та «Муніципальна картка».
	Від 31.05.2016 по 06.07.16 рр.	Пропозиція 10% знижки на купівлю авіаквитків компанії LOT	Клієнти Ощадбанку, держателі преміальних карток Visa Gold або Platinum, мають можливість отримати знижку 10% на авіаквитки від польських авіаліній LOT в усіх напрямках з України! Як скористатись пропозицією: <ul style="list-style-type: none"> • Завітайте на www.lot.com та оберіть свою подорож. • При бронюванні введіть промо-код VISAUA. • Оплатіть квитки Вашою преміальною картою Visa. • Отримайте знижку 10% від вартості квитків.
	Від 25.04.17 по 30.09.17	«Просто співай»	Учасник Акції, під час реєстрації на Сайті обирає бажаний Подарунок із запропонованих позицій. (У випадку відсутності зазначеного Подарунку Виконавець та Організатор на власний розсуд можуть змінити його на іншу позицію розміщену на Сайті) 4.1.3. Подарунки Акції для етапів з 1 по 6 (включно) містять символіку Євробачення- 2017
	Від 15.12 по 15.03.2016	Оплатуй комунальні послуги онлайн – отримуй 500 грн.!	15 грудня 2016 року в Ощадбанку стартує акція «Заощаджуйте з Ощадбанком». За її умовами користувачі платіжних карток MasterCard від Ощадбанку, розраховуючись картою протягом трьох місяців за послуги або товари на будь-яку суму в інформаційно-платіжних терміналах, веб- та мобайл-банкінгу “Ощад 24/7”, можуть отримати грошовий приз – 500 грн. Щомісячно розігруватиметься 500 поповнень картокових рахунків номінальною вартістю 500 гривень. Загалом протягом трьох місяців буде розіграно 1500 таких поповнень. Обмежень щодо участі в акції немає. Чим більше операцій, тим більше шансів виграти. Розіграші буде проведено за допомогою генератора випадкових чисел.

Благодійність:	Стартовала 01.10.2016р	Для пенсіонерів, які отримують пенсію за поточними рахунками, відкритими в АТ «Ощадбанк».	Для участі в акції пенсіонер має оформити в АТ «С» з кредитним лімітом на суму 1 500,00 грн. і більше. Для пенсіонерів, яким виповнилося 75 років, для оформити пенсійну картку та розраховуватися не. При першому розрахунку пенсійною карткою гарантовано отримує 100,00 грн. на картковий р участь у розіграші головного подарунку. Головним подарунком є розіграш одного з трьох грн.
	Стартовала 19.08.2015	Заради життя - допомога дітям, хворим на рак	Ощадбанк і благодійний фонд «Таблеточ допомоги онкохворим дітям . Ощадбанк п найвідоміших і найефективніших благодійних важливій справі допомоги дітям з онкологічними про багатостороннє співробітництво 25 травня п Ощадбанку Андрій Пишний та засновниця ф Надходження 37 445 448.00 грн Витрати: 36 131 456.20 грн
	Стартовала 01.11.2016	«Долонька щастя»	1 листопада в Україні стартувала щорічна МакДональдз «Долонька щастя», яка проходить поспіль та має на меті допомогти рідним бути пор життя. Минулого року за підсумками благодій щастя» було зібрано 4,3 млн. грн. Ці кошти бу. облаштування Сімейних кімнат Рональда Маг лікарнях. Першу Сімейну кімнату буде відкрито у листопада 2017 року.

	Стартовала 02.06.2017	Допомога хворим дітям	<p>На статистику виживання від раку в дітей вплив насамперед — це рання і правильна діагностика, лікування. Проте для своєчасного лікування підступ не вистачає коштів. Тож оперативний благодійний значення для одужання.</p> <p>Для зручного та швидкого збору коштів на допом встановлені термінали з технологією безконтактної. Очі можуть робити внески на суму 50 грн в один до картки різних платіжних систем будь-якого банку с такі термінали в Києві у центральних відділеннях (ТЦ «Дрімтаун» та на вул. Хрещатик 7/11. У жовтні терміналів у столиці.</p>
	Стартовала 06.04.2014	Підтримка армії	<p>З квітня 2014 року банк реалізує проєкт «З якого акумульовано близько 25 млн. грн. на за України нелетальним спорядженням і медичним відновлення інфраструктури звільнених територ на допомогу армії банком зібрано від розпо зобов'язань «Військові». Ощадбанк запропо волонтера «Воїни світла» зі зручними умовами з допомоги.</p>
Мобільні додатки:	15.09.2015	«5% Cashback за бронювання на сайті Booking.com» – вигідна пропозиція для користувачів платіжних карток Mastercard від Ощадбанку	<p>Всі користувачі платіжних карток Mastercard можливість гарантовано повернути 5% заброньованого через Booking.com!</p>

	17.03.2011 р.	Ощад24	<p>Допомагає контролювати рух грошових коштів по Вашим рахунком. Надає можливість дистанційно отримувати гроші за допомогою банкоматів за певні % ставками депозит, робити автоматичну оплату рахунків: вода, газ та інші послуги та робити покупки.</p> <p>Цілодобово надається підтримка в режимі чату. Служба підтримки допоможе Вам вирішити будь-яку проблему. На кожній сторінці ви побачите значок чату, за допомогою якого ви зможете поставити запитання оператору в чаті.</p> <p>Послугами Ощад24 користуються понад 6,3 мільйонів клієнтів.</p>
	4.09.2012	СМС-банкінг	<p>Тепер, щоб поповнити мобільний, здійснити переказ грошей на картку, Вам не потрібно йти до банкомату. Зробити це в будь-який час не виходячи з дому. Послуга «SMS-банкінг» можна встановити в установі Ощадбанку за допомогою автоматичної системи телефонного обслуговування.</p> <p>Послуга «SMS-банкінг» надається в двох варіантах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Отримання SMS-повідомлень при кожному списанні з рахунку. 2) Отримання SMS-повідомлень при кожному списанні з рахунку і щоденне SMS-інформування про залишок грошей на картці.
Платіжна система	30 жовт. 2018	SWIEFT	<p>Міжнародна система переказів: Як переказати гроші з Ощадбанку з паспортом оберіть систему переказу грошей по телефону отримувача та перекажіть гроші. Як отримати гроші в відділенні Ощадбанку з паспортом назвіть код отримувача та повідомлення отримайте гроші.</p>

Програми:	01.09.2017	Освітня програма «Розумна школа»	Учнівський квиток реалізовано на базі безкоштовної картки Mastercard, яка прив'язана до рахунку одного з батьків. Картку можна використовувати на турнікетах на вході та виході з перепусткою. Батьки можуть налаштувати отримання квитка на входу й виходу дитини з навчального закладу без попереднього повідомлень. Це обмежує можливість несанкціонованого входу осіб на територію школи й гарантує додаткову безпеку для батькам.
	з 15 жовтня 2018 до 15 листопада 2018	«Ощадний дім»	За програмою «Ощадний дім» українці можуть зекономити на будинку та максимально заощадити на комунальних послугах, отримавши компенсацію від держави. Така компенсація надається кредитами на заміну газових котлів на тверде паливо в приватного житла. На ці потреби в держбюджеті передбачено понад 202 млн. грн. відповідно.
	29.07.2015	Антикорупційна програма	Працівники нещодавно створеного Національного антикорупційного бюро України стали клієнтами Ощадбанку в рамках програми «Ощадний дім».

Додаток Б

Таблиця Б1

**Результати аналізу динаміки активів ПАТ «Ощадбанк» за період
2013-2017 років (станом на 31.12)**

Активи, тис. грн.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2013 р. у %
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	4816954	4532863	5632365	10438941	12228420	253,86
Кошти в банках	7618215	7985265	17775189	31150549	17028838	223,53
Фінансові інструменти, які відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибуток чи збиток	-	4252179	10095933	17148763	21767424	-
Кредити, надані клієнтам	52179567	70236315	65462189	65946584	74502538	142,78
Інвестиції, наявні для продажу	33569706	26561770	47441862	65009361	72901636	217,16
Інвестиції, що відображаються за амортизаційною вартістю	-	6890726	7195975	12640713	25202757	-
Інвестиції в дочірні та асоційовані компанії	24800	24800	24800	24800	24800	100,00
Основні засоби та нематеріальні активи	3450559	3374366	3945327	6535809	7614578	220,68
Передплата з податку на прибуток	-	303058	299817	271521	294694	-
Відстрочені активи з податку на прибуток	50218	80180	80672	-	-	-
Інші активи	297097	300235	1178882	1440173	2276811	766,35
Всього активів	10200711 6	124541757	159133011	210607214	23384249 6	229,24

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

Таблиця Б2

Результату аналізу динаміки зобов'язань ПАТ «Ощадбанк» за період 2013-2017 років (станом на 31.12)

Зобов'язання, тис. грн.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2013 р. у %
Кошти банків	24078347	22176386	16557088	4639317	6435248	26,73
Рахунки клієнтів	46484263	56265913	94269726	145586238	150151178	323,02
Кредити, що отримані від міжнародних та інших	9796423	19339635	29498132	33418838	34548265	352,66
Інші запозичені кошти	1086225	5451113	7200519	7039869	7299686	672,02
Інші зобов'язання	533617	438433	1731009	1001614	719458	134,83
Субординований борг	840406	1656729	2536133	2807088	2903463	345,48
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	-	-	-	374063	533569	-
Всього зобов'язань	82819281	105328209	151792607	194867027	202590867	244,62

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

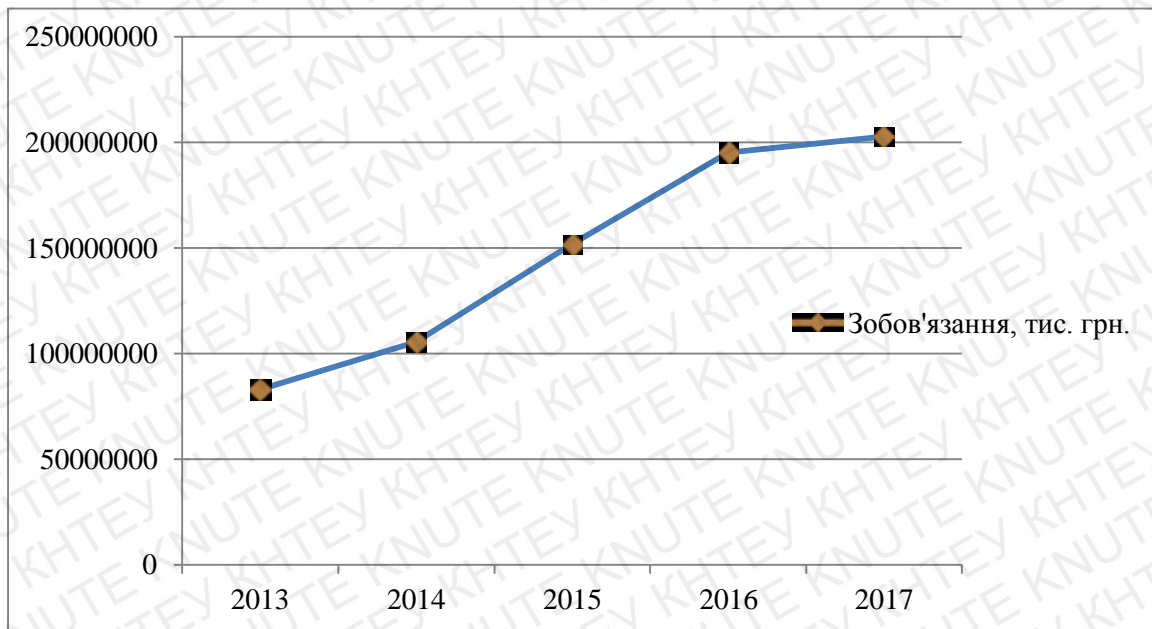


Рис. Б 1. Динаміка зобов'язань ПАТ «Ощадбанк» за період 2013-2017 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

Таблиця Б 3

**Результати аналізу динаміки власного капіталу ПАТ «Ощадбанк»
за період 2013-2017 років (станом на 31.12)**

Власний капітал, тис. грн.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2013 р. у %
Акціонерний капітал	17481716	30153460	30153460	35108980	49724980	284,44
Резерв переоцінки будівель	1332844	1237084	1193252	1820998	1822086	136,71
Резерв переоцінки інвестицій, наявних для продажу	(591815)	(1241604)	(800037)	576751	725456	-
Непокритий збиток	965090	(10935392)	(23206271)	(21766542)	(21020893)	-
Всього власного капіталу	19187835	19213548	7340404	15740187	31251629	162,87

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

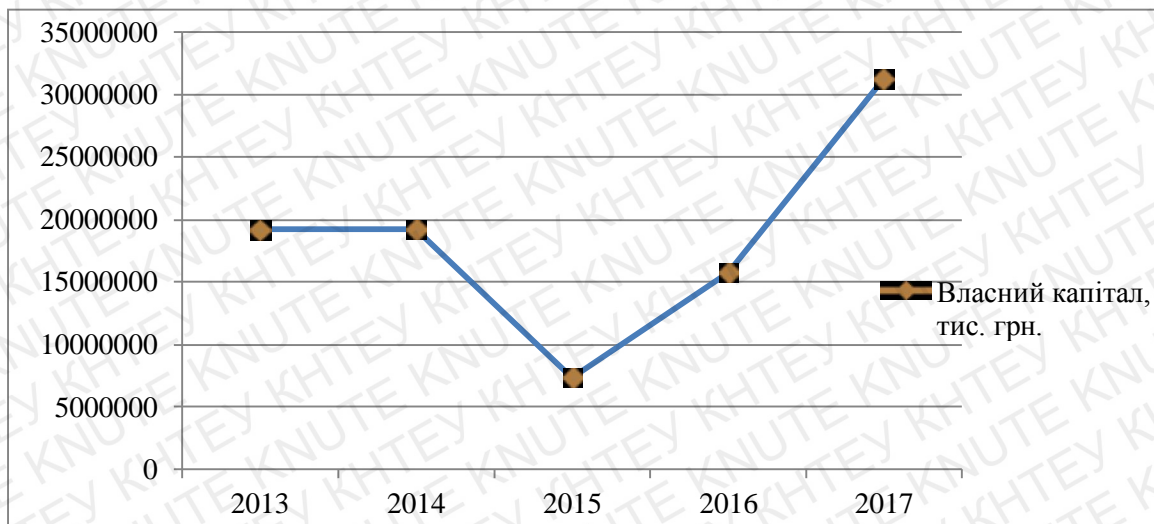


Рис. Б 2. Динаміка власного капіталу ПАТ «Ощадбанк» за період 2013-2017 років (станом на 31.12)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

Додаток В
Таблиця В1

**Результати аналізу доходів ПАТ «Ощадбанк» за період 2013-2017 років
(станом на 31.12)**

Доходи, тис. грн.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2013 р. у %
Процентні доходи	11218239	13697251	18390444	19488683	19740677	175,97
Комісійні доходи	1501518	1589980	2131468	2912483	4001099	266,47
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	51190	-	-	-	-	-
Чистий прибуток від реалізації інвестицій, наявних для продажу	131062	176852	382	3245	13	0,01
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами	-	168148	6351993	3676053	1155657	-
Розформування резервів на покриття збитків за іншими операціями	-	-	-	1065068	530170	-
Чисті інші доходи	74612	221303	121121	94726	180662	242,14
Чистий прибуток за рік	710102	-	-	464085	558523	78,65

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

Таблиця В2

**Результат аналіз витрат ПАТ «Ощадбанк» за період 2013-2017 років
(станом на 31.12)**

Витрати, тис. грн.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2013 р. у %
Процентні витрати	5715481	8387280	12499913	13608785	14228173	248,94
Формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	2437952	9662360	15734914	3202752	1934665	79,36
Комісійні витрати	270382	330217	497312	787641	1305079	482,68
Чистий збиток від операцій з іноземною валютою	-	3330760	4867632	3601732	451777	-
Операційні витрати	3480697	4229947	4245809	5576255	7130040	204,85
Витрати з податку на прибуток	214426	-	-	-	21	0,01
Формування резервів на покриття збитків за іншими операціями	147581	27543	1422906	-	-	-
Збиток за рік	-	10014573	12273078	-	-	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

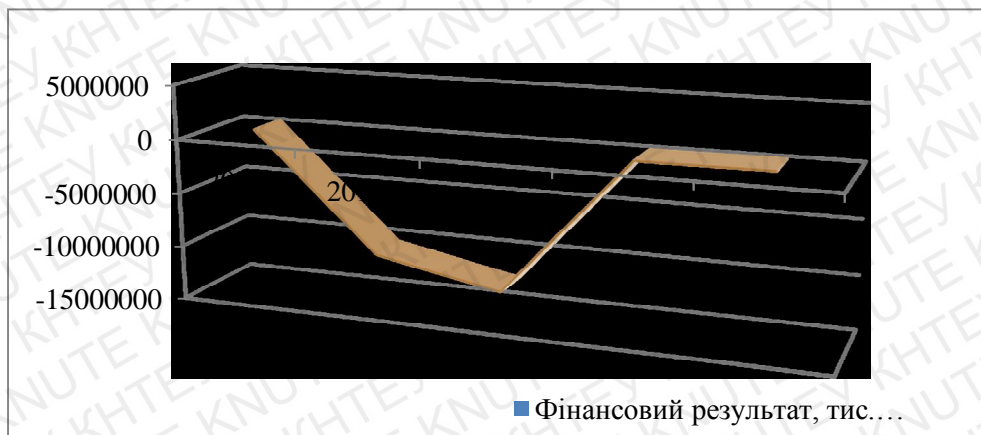


Рис. В1. Фінансовий результат діяльності ПАТ «Ощадбанк» за період 2013-2017 років

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

