

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

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

Лагоди
Владислава
Олександровича

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталя
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ	15
2.1. Аналіз стаціонарних та дистанційних каналів збуту банків України на роздрібному ринку	15
2.2. Оцінка системи управління каналами збуту банку АТ КБ «Приватбанк»	24
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ	31
3.1. Розробка системи управління каналами збуту банку на роздрібному ринку	31
3.2. Шляхи розвитку інноваційних збутових каналів банків на роздрібному ринку України	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучаній моделі банківської системи України банки, які мають чітко організовані канали розподілу, можуть розраховувати не тільки на гарантовану ефективну діяльність сьогодні, а й утворювати міцно звязки з клієнтами та забезпечити собі клієнтопотік на майбутнє. Дійсно, результати та показники діяльності банку багато в чому залежать від того, наскільки правильно вибрано збутові канали, від їх пропускнуої спроможності та безперебійності функціонування.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукової розробки ефективної системи управління каналами збуту банків.

Ступінь дослідженості теми. Питаннями щодо сутності та видів збутових каналів банку викладені в наукових працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Герасимчук В.Г., Кириченко О. А., Колодізев О. М., Маркова В. Д., Циганова Н.В., Шалига Т.С., В.В. Корнєєв, М.І. Крупка, Б.Л. Луців, М.І. Макаренко, С.В. Науменкова, П.О., В.В. Федірко та інші. Водночас аспекти функціонування банків на ринку роздрібних послуг і питання організації процесу управління збутовими каналами банків системно не розглядались, що обумовлює необхідність даного дослідження.

Метою роботи є визначення теоретико-практичних аспектів управління каналами збуту банку та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення на роздрібному ринку.

Завданнями які необхідно вирішити в ході проведення дослідження наступні:

- розкрити теоретичні аспекти управління каналами збуту банку;
- провести аналіз стаціонарних та дистанційних каналів збуту банків України на роздрібному ринку;
- оцінити системи управління каналами збуту банку АТ КБ «Приватбанк»;
- розробити системи управління каналами збуту банку на роздрібному ринку;

- запропонувати шляхи розвитку інноваційних збутових каналів банків на роздрібному ринку України.

Об'єктом дослідження є канали збуту банку.

Предметом дослідження є управлінські процеси щодо формування ефективних каналів збуту банку на роздрібному ринку.

Методи досліджень. У дослідженні були використані загальнонаукові методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ та процесів, що обумовлюють процес управління збутовими каналами банку на роздрібному ринку, зокрема діалектичний метод пізнання - при здійсненні теоретичного дослідження видів збутових каналів банку, метод структурно – логічного аналізу - при побудові логіки та структури роботи, методи кількісного та якісного аналізу, метод порівняльних характеристик, спостереження - при здійсненні оцінки процесу та результатів системи управління збутовими каналами банку АТ КБ «ПриватБанк».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти з питань регулювання відносин з клієнтами; офіційні дані Національного банку України та Державної служби статистики України; дані сайтів банків України та досліджуваного банку АТ КБ «Приватбанк»; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Практичне значення одержаних результатів. З метою удосконалення процесу управління каналами збуту АТ КБ «ПриватБанк» нами було:

- проаналізовано стан збутових каналів банку за 2016-2019 рр., в результаті якого визначено суттєве скорочення філіальної мережі (17,4%), збільшення банкоматної мережі (на 2,1%) та термінальної мережі (на 38,3%), а також банк розробив 19 мобільних додатків, що свідчить про поступовий перехід на дистанційну модель обслуговування;
- розрахована середня продуктивність основних каналів збуту банку за 2016 - 2019 рр. (філій), в результаті якого виявлено зростання їхній пропускної спроможності кредитів та депозитів фізичних осіб майже в 2 рази;
- досліджено якість обслуговування у АТ КБ «ПриватБанк» та його

найближчих конкурентів – державних банків;

- на основі SWOT-аналізу та порівняння його стратегії із другими державними банками були розроблені варіанти збутових стратегій АТ КБ «ПриватБанк» на роздрібному ринку банківських послуг України у 2020 р. (SO-стратегія; ST-стратегія; WO-стратегія; WT-стратегія);

- розроблені рекомендації по удосконаленню процесу управління каналами збуту на роздрібному ринку в світлі його націоналізації та необхідності до 2022 року втілити в життя стратегію по реформуванню державних банків;

- рекомендовано включити до основної збутової стратегії на роздрібному ринку конкурентну стратегію проти потужного конкурента АТ «Ощадбанк», що передбачає поступове переведення клієнтів основного конкурента, які більше обслуговуються оф-лайн, на он-лайн обслуговування у АТ КБ «ПриватБанк»;

- рекомендовано здійснити структурування операційних блоків процесу дистанційного обслуговування та застосувати для ефективного управління збутовими процесами - процесно-функціональну центріональну модель системи

Отримані в ході дослідження результати можуть бути використані АТ КБ «ПриватБанк» в процесі управління каналами збуту на роздрібному ринку.

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

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Лагода В.О. Теоретичні аспекти управління збутовими каналами банку на ринку роздрібних банківських послуг // Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 295 с. (С. 38 - 42).

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 60 сторінок, з яких основного тексту – 48 сторінок. В роботі представлено 9 таблиць, 13 рисунків, 5 додатків та використано 70 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ

Сьогодні банки шукають ефективні моделі банківського обслуговування роздрібного сектору ринку та звертають основну увагу саме на розмаїття каналів та сервісних пропозицій для клієнтів. Тому питання управління збутовими каналами є «гарячими» для менеджменту банків України.

Канали збуту саме на ринку роздрібних банківських послуг є сьогодні стратегічною зоною для банківських структур, тому спочатку з'ясуємо особливості даних послуг, самого ринку та запитів клієнтів.

Характеризуючи роздрібну банківську діяльність в економічній літературі часто використовують різні терміни, зокрема «роздрібний банкінг», «роздрібне банківництво», «роздрібні банківські послуги».

Так, у джерелі [3, с. 57] роздрібні банківські послуги характеризуються як «банківські послуги наділені високим ступенем персоніфікації, спрямовані на оптимальне задоволення потреб клієнтів — фізичних осіб, які не займаються підприємницькою діяльністю і реалізуються на ринку з метою отримання прибутку». Інші вчені пов'язують роздрібну банківську діяльність з «високотехнологічними» операціями, в основу яких покладена пропозиція стандартизованих банківських продуктів і послуг, пропонованих банком через безліч збутових каналів» [11; 23].

Сьогодні ще йде наукова дискусія щодо даного питання. В результаті аналізу досліджень ми погоджуємося з Яровою А.В. [70, с. 67], яка надала такі висновки щодо сутності роздрібних банківських послуг:

1. Для визначення сутності роздрібної банківської послуги в науковій літературі вчені різні терміни, які характеризують її зміст з різних сутнісних сторін та поглядів;
2. Деякі визначення роздрібної банківської послуги пов'язують її з фізичними особами, не конкретизуючи їх склад, а інші — визнають суб'єктами,

крім фізичних осіб, ще й підприємства малого бізнесу та/або й іншими юридичними особами.

3. У кожному з визначень зазначається, що роздрібні банківські послуги є одним із видів банківської діяльності, спрямовані на задоволення потреб фізичних осіб, котрі суттєво відрізняються від потреб корпоративних клієнтів.

4. Деякі з наведених підходів сутність роздрібних послуг пов'язують з потребами, котрі виникають у споживачів банківських послуг

Разом з тим, з огляду на ці висновки, ми не можемо погодитись з її думкою, що роздрібні банківські послуги лише «спрямовані на задоволення відповідних потреб фізичних осіб і надаються банками з метою отримання прибутку» [16, с. 68].

На нашу думку, 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), що підтверджується також думками авторів.

В умовах потужного розвитку банківської системи банки дуже зацікавлені в оптимізації збуту банківських послуг саме на цьому ринку, 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 питання управління збутовими каналами є дуже важливою для досягнення цілей діяльності банку в цілому [3, с.133].

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 [3], [11], [16].

Всі вчені, які займались даними питаннями схиляються до думки, що 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).

Саме 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.

Сьогодні увага науковців та практиків приділена саме розвитку даного напрямку організації збутових каналів. Найбільш повно їх охарактеризувала Шалига Т. С. [8, с. 311], яка удосконалила класифікацію форм банківського обслуговування у складі традиційної форми, заснованої на обслуговуванні клієнтів безпосередньо у відділеннях, перехідної форми, якій властива поява мобільних і швидко поширюваних засобів обслуговування (банкомати, електронні пристрої), та виокремлено дистанційне банківське обслуговування як форму інноваційного банкінгу, виключною властивістю якої є повна мобільність клієнта відносно банку в момент обслуговування.

Види та коротка характеристика каналів збуту банків на ринку роздрібних банківських послуг представлені в табл. 1.1.

Канали збуту банку можна представити як сукупність філій, відділень, технічних засобів, функцією яких є доведення банківських продуктів та послуг до клієнтів. Каналів збуту банку поділяють на прямі та партнерські. Прямі канали збуту банку прийнято поділяти на канали стаціонарного, мобільного та дистанційного збуту.

Таблиця 1.1.

Характеристика каналів збуту на ринку роздрібних банківських послуг *

Види каналу збуту	Назва каналу	Характеристика
Стаціонарні	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. Структурна одиниця банку, що не має статусу юридичної особи і виконує функціональний центрі, визначені банком.
	3. Представництво	Не мають право здійснювати банківську діяльність. Виконують представницькі функціональний центрі, комунікації з клієнтами.
	4.Автоматизовані відділення	Як правило, розташовані на території звичайних відділень, працюють у цілодобовому режимі.
	5.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	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 [16, с. 67]

Як видно з табл. 1.1, системи стаціонарного збуту банківських продуктів і послуг можуть функціонувати у формі універсальних філій та відділень, у формі спеціалізованих, повністю автоматизованих та малочисельних філій та відділень. В сучасних умовах питома вага такого способу збуту банківських продуктів і послуг скорочується, оскільки він вимагає значних витрат, до того ж, певні елементи продуктового портфеля користуються епізодичним попитом, що негативно відзначається на рентабельності банку загалом. канали мобільного збуту відрізняються від каналів стаціонарного збуту тим, що банк пропонує свої послуги та продукти за місцем знаходження клієнта.

Мобільні канали збуту можуть функціонувати у двох формах – виїзної служби та мобільних регіональних відділень дистанційні канали збуту мають більший спектр можливостей, ніж стаціонарні канали вони набувають актуальності серед вітчизняних банків.

Проблематика нових технологій обслуговування нині активно досліджується у галузях економіки, що концентруються на задоволенні попиту роздрібних споживачів [6, с. 238].

Проникнення у побут громадян мобільних технологій, бездротового доступу до Інтернету та розвиток дистанційних каналів обслуговування призводить до зміни клієнтської поведінки. Класичні банківські відділення, які протягом багатьох років представляли собою основний канал обслуговування клієнтів, поступово втрачають таку прерогативу.

В контексті типових банківських послуг, таких як зняття готівки, проведення розрахунків, оплата за товари та послуги, перегляд балансу, безготівковий обмін валюти та інших, більшість клієнтів надає перевагу онлайн-доступу для їх здійснення.

Саме дистанційна форма обслуговування клієнтів банківських установ є одним з персективних та сучасних видів збуту та має низку суттєвих переваг над іншими формами (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2

Основні відмінності між різними видами банківського обслуговування**[8, с. 211]**

Ознаки	Традиційна	Віртуальна (віддалена)
Часові рамки здійснення обслуговування	Обмежені. Обслуговування здійснюється в чітко установлений час	Необмежені. Можливість цілодобового доступу.
Швидкість обслуговування	Залежить від кваліфікації та досвіду співробітника банку	Швидкість обслуговування миттєва
Підхід до обслуговування	Гнучкий, проте обмежується невеликим різноманітним каналів обслуговування	Гнучкий та здійснюється через будь-який зручний для клієнта канал
Вартість обслуговування	Висока, враховуючи витрати банку на утримання персоналу та відділень	Низька, досить часто послуги надаються безкоштовно
Масштаби обслуговування	Обмежені розгалуженістю філіальної мережі та кадровим забезпеченням	Необмежені, можуть виходити за рамки географічного розташування банківської установи
Статус операціоніста в процесі обслуговування	Функції операціоніста виконує співробітник банку	Функції операціоніста виконує клієнт банку
Порядок ознайомлення з новими послугами та акціями	Потребує часу та затрат на рекламу	Здійснюється оперативно, через sms- та email-розсилку
Витратна компонента функціонування системи обслуговування	Ключовими є статті на утримання персоналу та відділень	Ключовими є статті на придбання і утримання серверів і на програмний комплекс

*Примітка: розроблено автором на основі [16, с. 76]

Як видно з табл. 1.2., між різними видами банківського обслуговування існують суттєві відмінності. Також, зараз у вітчизняних банках є сильна тенденція щодо спілкування з метою продажу через соціальні мережі. На форми спілкування у створеній соціальній мережі впливають не потреби, пов'язані з необхідністю задоволення запитів функціонування й розвитку суспільства, членом якого є такий клієнт, а його власні мотиви, бажання, захоплення, що лише опосередковано співвідносяться із суспільними інтересами, стимулює, захоплює й залучає клієнта до розвитку подальших взаємовідносин.

Зацікавленість банків у використанні соціальних Інтернет-мереж, в тому числі, як складової системи управління продажем, пов'язана з такими цілями:

- просування свого бренду (популяризація та підвищення його впізнаваності, підвищення відвідуваності сайту компанії та підтримка подій, побудова іміджу

максимальної прозорості й довіри);

- скорочення витрат (моніторинг потенційних клієнтів перед видаванням кредиту, таргетування цільових груп потенційних споживачів і окремих клієнтів для підвищення ефективності маркетингу);
- стимулювання інновацій (оперативний обмін інформацією між співробітниками банку в режимі онлайн, інструктажі, навчання, передача досвіду, вирішення аналогічних завдань і подібних проблем,
- створення робочих груп супроводу проєктів, використання даних зворотного зв'язку в режимі реального часу, аналіз відгуків про послуги, тенденцій, вивчення думок і конкурентних переваг);
- збільшення доходів (пошук боржників і неплатників, пошук необхідного персоналу й експертів, використання «живих» маркетингових медіаканалів, виявлення задоволених клієнтів, що підтримують компанію);
- стимулювання продажу банківських послуг роздрібним клієнтам банку.

Для організації збуту у банках створюються служби, функції яких визначається специфікою пропонованих банком послуг, кількістю і якістю сегментів споживачів і масштабами діяльності.

Центри роздрібного бізнесу мають структуру, наведену на рис якщо брати управління збутовими каналами на роздрібному ринку.

До центру роздрібного бізнесу входять :

1. Відділ бізнес досліджень.
2. Управління комерційного планування та моніторингу.
3. Департаменти маркетингу та сегментів.
4. Департамент продажів.
5. Департаменти роздрібних продаж у регіонах.

Департамент продажів банку (рис.1.1) складається з таких підрозділів:

- управління підтримки мережі;
- управління контакт центру управління продажів кредитних продуктів;
- управління інтернет та мобільного маркетингу;
- управління пристроїв самообслуговування, тобто кожен підрозділ в межах

своїх повноважень задіяний в управлінні збутовими каналами.

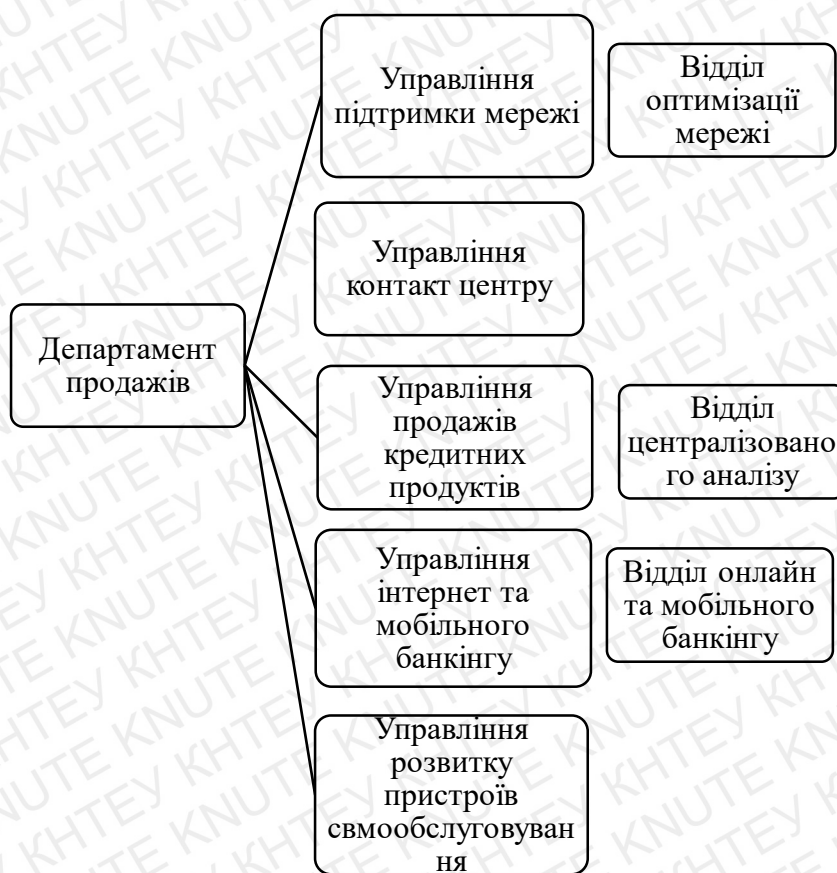


Рис.1.1 Організаційна структура департаменту продажів банку [11]

Щодо аналізу даних то створені підрозділи управління взаємовідносинами з клієнтами та відділ обробки моделювання та аналізу клієнтських даних які беруть дані транзакцій, типові операції для розуміння ефективності діяльності каналів збуту чи тестування нового продукту банку.

Для оцінки системи управління збутовими каналами банку найчастіше розраховується: збутова діяльність банку (обсяги продажу послуг в динаміці, порівняно з минулими періодами); збутовий потенціал (кількість зайнятих працівників, їхня кваліфікація і компетентність); відносини між членами каналу (лояльність клієнта); конкуренція (її вплив на обсяги продажів); загальні перспективи членів каналу.

Пропонуємо підхід, який дозволяє узагальнити дані підходи та звести результати у певну матрицю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця внутрішньої ефективності управління каналами збуту банку*

Показники	Ступінь досягнення збутових цілей		
Рівень ефективності реалізації збутових стратегій	високий	середній	низький
високий	Активна реалізація стратегій	Активно-пасивна реалізація стратегій	Вибіркова реалізація стратегій
середній	Активно-пасивна реалізація стратегій	Вибіркова реалізація стратегій	Коригування стратегій
низький	Вибіркова реалізація стратегій	Коригування стратегій	Перегляд стратегій

* Примітка: розроблено автором на основі [8, с.44]

Слід зазначити, що внутрішня ефективність управління збутовою політикою знижується протягом життєвого циклу банку, а отже, на стадіях зрілості і старіння відчувається необхідність перегляду діючих маркетингових стратегій управління збутом. Узагальнення результатів оцінки внутрішньої ефективності управління збутовими каналами доцільно здійснювати за допомогою відповідної матриці, в яку зводяться оцінки за різними підходами.

В результаті проведених досліджень ми дійшли до висновку, що сьогодні банки зосереджують увагу на управління каналами збуту саме на роздрібному ринку банківських послуг. Критичний аналіз думок вчених привів до висновку, 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, гарантії і поручителі), що підтверджується також думками авторів.

Саме цей ринок «вимагає» від банків значної уваги до розвитку всіх збутових каналів (стаціонарних та дистанційних), класифікацію та характеристику яких було ретельно розглянуто у розділі 1. У розділі 2 здійснено ретейний аналіз практичних аспектів щодо управління каналами збуту банків.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ

2.1. Аналіз стаціонарних та дистанційних каналів збуту банків на роздрібному ринку України

Банківська система України зараз знаходиться у процесі реформування, який має суттєвий вплив на розвиток всіх її сегментів, в тому числі й на роздрібний ринок. Ефективність роботи банківської системи розкривається в повній мірі у основних зв'язку показників її діяльності з макропоказниками, основним з яких є ВВП (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники розвитку банківського сектору України за період 2013 –2018 рр. до ВВП (станом на 31.12), %

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Активи	96,8	97,1	79,4	72,9	67,2	68,1
Капітал балансовий	13,2	9,4	5,2	5,2	6,0	6,3
Кредити в економіку	48,0	51,2	42,0	35,5	31,7	30,3
Кредити, надані фізичним особам	11,5	11,4	7,7	6,6	6,2	6,2
Кошти фізичних осіб населення	29,8	26,6	20,3	18,3	17,4	18,4
Кошти суб'єктів господарювання	16,1	16,7	16,1	15,5	14,7	13,7

*Примітка: розроблено автором на основі [6, с. 236]

З таблиці 2.1. видно, що частка коштів фізичних осіб до ВВП за період 2013-2018 рр. скорочується майже у 2 рази (з 11,5% до 6,2%), а частка кредитів, наданих фізичним особам більш ніж на третину (з 29,8% до 18,%). Це впливає на потенціальну потужність економіки та сталість грошової одиниці, яка підкріплюється завдяки обслуговуванню реального сектору економіки. Також, зміни відбуваються і у структурі кредитно-депозитних портфелів фізичних осіб. Особливо це відбувається на ринку споживчих кредитів, яке почало відновлюватися у 2017 року після кризи 2014 року, але його вплив на рівень та динаміку споживчих витрат домогосподарств залишається незначним.

В Україні обсяг кредитів, наданих фізичним особам, є значно меншим порівняно із західними країнами і за період фінансової кризи 2014–2017 рр. скоротився з 11,5 до 6,2% до ВВП на 01.10.2017 (у Польщі – 35% до ВВП, у Туреччині – 16% [8]. Слід звернути увагу на низьку якість кредитів, наданих фізичним особам. Станом на 01.01.2019 частка непрацюючих кредитів (5 клас) становила більше ніж 50% у 47 з 76 банків, інформація про які була оприлюднена.

Через низький рівень доходів населення в Україні має місце й невисокий рівень заощаджень. І хоча населення залишається основним кредитором банківської системи (на 01.01.2019 кошти фізичних осіб становили 40,8% від зобов'язань банків України), залучені банками кошти від фізичних осіб щодо ВВП порівняно з 2013 р. знизилися з 29,8% від ВВП до 17,4% на 01.12.2018, що свідчить про незначний інвестиційний потенціал банків. Зауважимо, що обсяги депозитів населення у Польщі становлять 52% від ВВП, у Туреччині – 44% від ВВП [8].

Показник відношення кредитів до депозитів населення (loan-to-deposit ratio, LtD) на 01.01.2019 становив 35,7%, тобто залучені кошти від фізичних осіб залишаються важливим джерелом для вкладень у цінні папери, кредитування економіки та інші активні операції. Водночас для банківської системи України залишається актуальною проблема підвищення фінансової стабільності, про що свідчать високі ризики, низькі темпи кредитування, значний обсяг стресових активів, величезні збитки і значна кількість фінансово нестабільних низькорентабельних банків, чутливих до ризиків.

Посткризовий період характеризується обмеженим кредитуванням економіки, тоді як значне падіння ВВП під час фінансової кризи та орієнтація на модернізацію економіки вимагають розширеного кредитування. Особливо загострилося питання ефективного використання кредитів. Тоді як без кредитування економічний прогрес стає обмеженим, а вихід економіки зі стану депресії може настати тільки через тривалий період [29].

Зауважимо, що в останні роки встановилася нова модель поведінки банків – жорсткої економії і надання переваги надійності та ліквідності перед прибутковістю. Маючи достатній рівень ліквідності, банки «обережно» здійснювали кредитування економіки для забезпечення її якісного відновлення, для них привабливішими були операції з державними цінними паперами через їхню високу дохідність.

Все це обумовлює високе значення маркетингових інструментів, які мають вплив на рішення населення щодо обслуговування у банках України. На підвищення обсягів кредитно-депозитних портфелів фізичних осіб у вітчизняних банках має високе значення розвиток збутових каналів, основними серед яких є самі банківські установи (рис. 2.1).

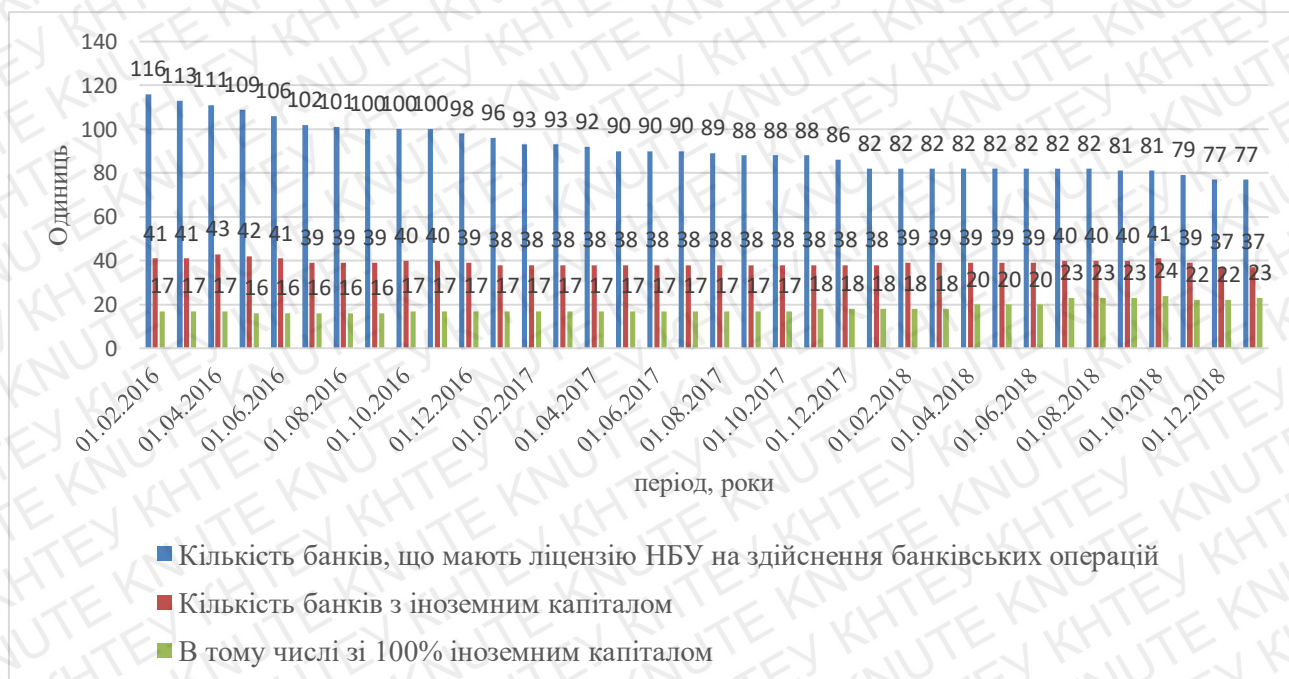


Рис. 2.1 – Динаміка зміни кількості банків в Україні за період 2016-2018 рр.*

*Примітка: розроблено автором на основі [33; 50]

Нами було встановлено, що кількість банків в Україні поступово зменшується. Так, станом на 01.06.2019 р. ліцензію НБУ мали лише 76 банківських установ, в тому числі 36 з іноземним капіталом та 24 зі 100% іноземним капіталом. Порівняно з 2016 р. їх кількість зменшилася на 71 установу. Причинами такої тенденції стали: порушення банківського

законодавства в сфері фінансового моніторингу та прозорості; складне становище на ринку фінансових і банківських послуг.

Нами було встановлено, що в структурі власності банківської системи України відбувались значні зміни. Так, станом на 01.01.2019 р. банки з приватним українським капіталом складали близько 13%, в той час як у 2016 рік зазначений показник складав 36%, банки іноземних банківських груп становили 35% та державні банки – 52%. Внаслідок переходу системного АТ «Приватбанк» у стовідсоткову власність держави частка державних банків в структурі активів банківської системи України значно зросла протягом IV кварталу 2016 р. та станом на 01.01.2019 р. становила 52 відсотка (рис. 2.2).

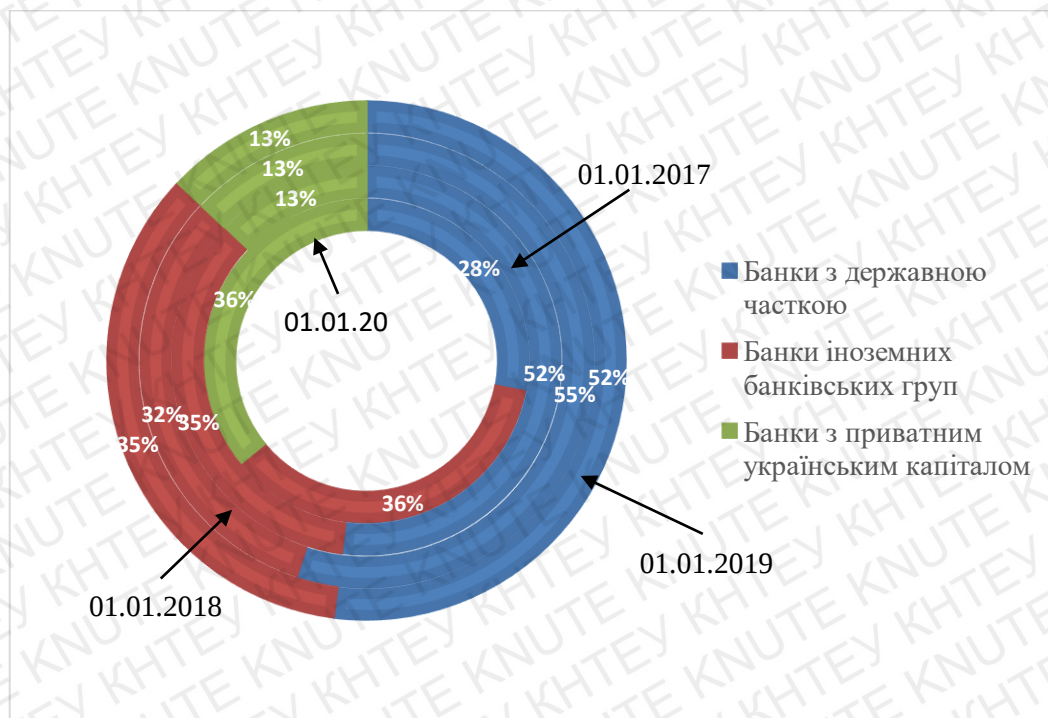


Рис. 2.2 – Структура власності активів банківської системи України, %

*Примітка: розроблено автором на основі [33; 50]

З України станом на 01.11.2019 року діє 76 банків, які поступово скорочують власні відділення для створення оптимальної збутової мережі. Так за 2 роки з 2017-2019 рр. кількість відділень банків в Україні скоротилося на 3,8% до 9128. Ощадбанк залишається лідером за кількістю підрозділів з 2980 відділеннями, а ПриватБанк займає друге місце, маючи 2108 відділень. У першому півріччі 2019 року Ощадбанк закрив 225 відділення, тоді як

ПриватБанк - 135. Великі мережі підрозділів також мають Райффайзен Банк Аваль - 504 відділення і Укрсиббанк - 315 відділень.

Розглянемо детальніше динаміку структурних підрозділів банків України за 2013-2019 роки (табл. 2.3).

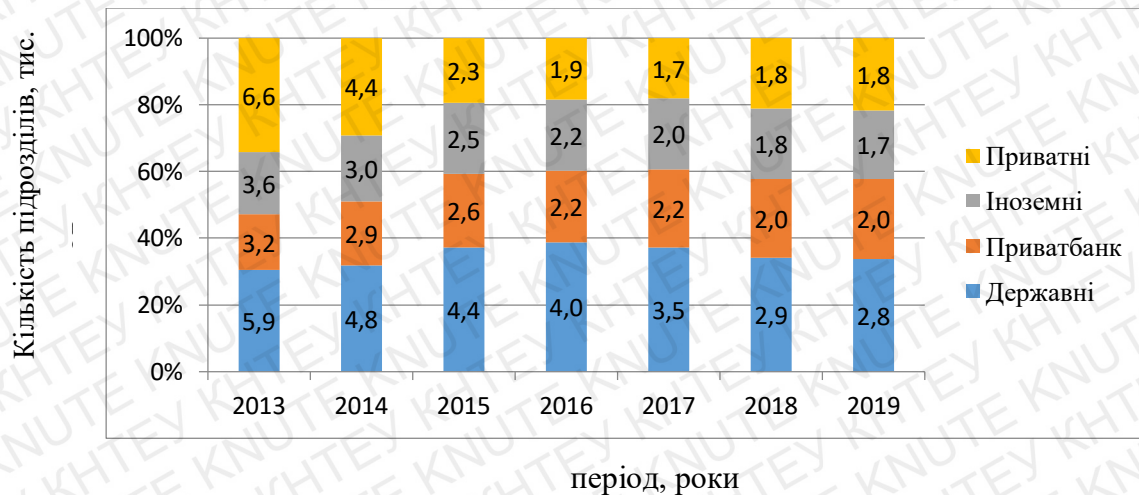


Рис. 2.3 Кількість структурних підрозділів банків України за 2013-2019 роки (станом на 01.01), тис. од.

*Примітка: розроблено автором на основі [20; 32; 33]

Як видно з рис. 2.3., саме державні банки мають у структурі банківської системи України найбільшу кількість відділень, але, в результаті реформування, їхня частка поступово зменшується. Ці тенденції тривають й у 2019 році. Так, у IV кварталі 2019 року банки продовжили реорганізовувати свою філіальну мережу. Найактивніше скорочували відділення державні та іноземні банки – на 134 та 125 відповідно. Структурні підрозділи іноземних банків скорочувалися переважно за рахунок виходу з ринку, а приватні українські банки вперше з початку кризи не закривали філіалів.

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.

Логічним та пов'язаним є той факт, що разом із скороченням банківських установ, як основних каналів продажів банківських послуг,

відбувається суттєве скорочення банківських працівників (рис. 2.4).

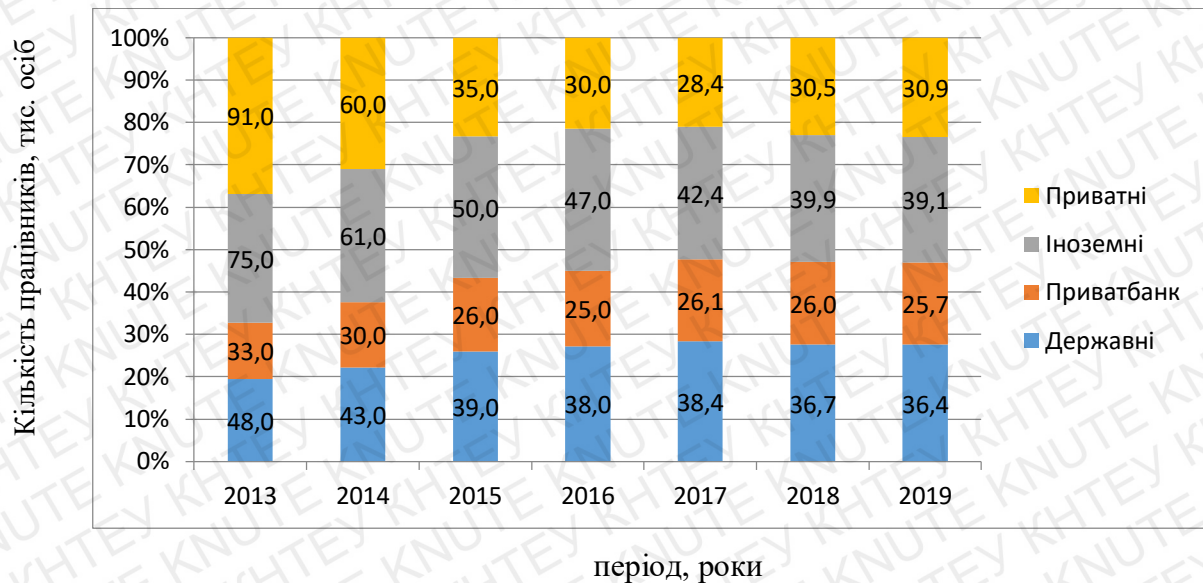


Рис. 2.4 Динаміка та структура залучення штатних працівників в банках України за 2013-2019 рр, (станом на 01.01), тис. осіб

*Примітка: розроблено автором на основі [20; 32; 33]

Як видно з рис. 2.4., основна кількість працівників банків сконцентрована в державних та іноземних банках, але, внаслідок масового звільнення з цих установ, їх частка збільшується у приватних банках.

Цей процес набирає обертів у 2019 році, так станом на IV кварталі персонал скорочували переважно державні банки, які звільнили 399 штатних працівників, в той же час приватні банки наймали нових працівників.

Також відбуваються значні зміни з дистанційними каналами, які пов'язані з дистанційними банківськими продуктами.

Найпоширенішими дистанційними каналами є банкомати та платіжні термінали (рис. 2.5 та 2.6)., обсяги яких зазнали чутливих змін за 2013-2019 рр, що пов'язано із розвитком ринку платіжних карток.

Лідерами зростання ринку платіжних карток були держбанки (разом із Приватбанком): тільки за 1-2 квартал 2019 року у них кількість карток зросла на 744 тис. Основну активність демонстрували приватні банки України, обсяг карток яких за 2019 р. зріс на 241 тис.

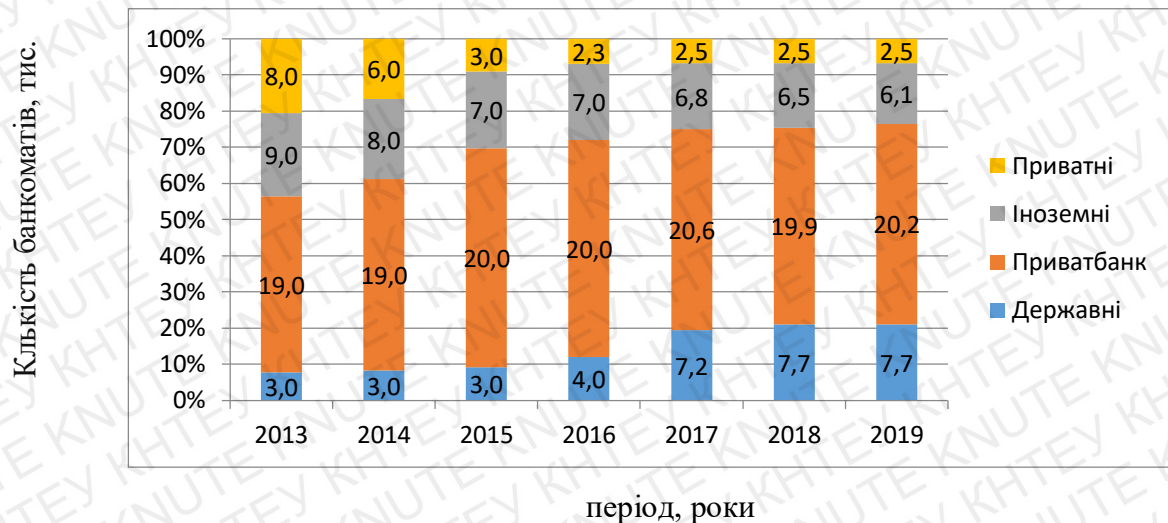


Рис. 2.5. Кількість банкоматів в банках України за 2013-2019 рр.

(станом на 01.01), тис. од.

*Примітка: розроблено автором на основі [20; 32; 33]

Як видно з рис. 2.5., за 2013-2019 рр. Банки активно нарощували банкоматні мережі, але за 2019 рік кількість банкоматів зросла тільки у держбанків. Платіжна інфраструктура продовжувала розвиватися: державні банки нарощували мережу POS-терміналів, а переважна частка приросту кількості POS-терміналів припадає на Приватбанк (+8.4 тис. одиниць за рік).

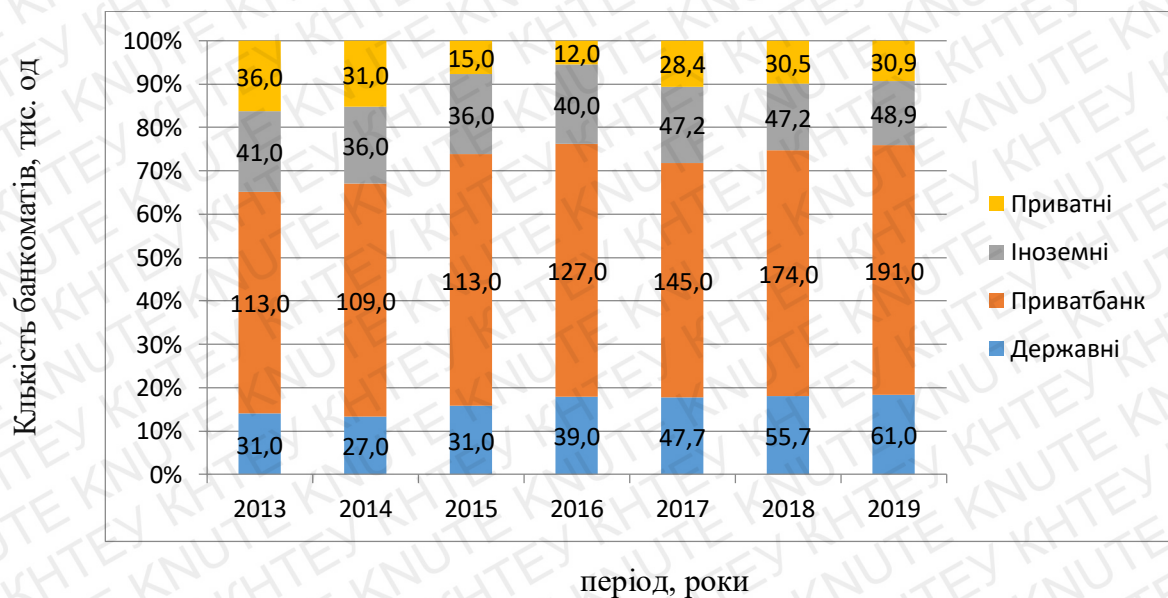


Рис. 2.6. Кількість платіжних терміналів в банках України

за 2013-2019 рр. (станом на 01.01), тис. од.

*Примітка: розроблено автором на основі [20; 32; 33]

Частка обсягу безготівкових операцій виключно за операціями здійсненими на території України є нижчою на 1,7 в. п. та складає 43,4%. Це свідчить про те, що українці частіше розраховуються власними картками безготівково за кордоном, ніж на території України (частка обсягу безготівкових операцій, емітованих українськими банками за межами України складає 87,2%).

Упродовж 2018 року мало місце розширення платіжної інфраструктури для проведення безготівкових операцій. За 2018 рік мережа торговельних платіжних терміналів зросла на 20,2% до 279,0 тис. шт. (станом на 1 січня 2019 року). Також упродовж усього минулого року продовжувалося розширення безконтактної платіжної інфраструктури. Цьому сприяла популяризація таких інноваційних сервісів як Apple Pay та Google Pay, що розпочали свою роботу в Україні. Наразі майже 79,4% торговельних POS-терміналів в Україні забезпечують можливість здійснення безконтактної оплати (станом на 1 січня 2018 року – 70,2%). Також на 18,7% зріс показник співвідношення кількості платіжних терміналів до чисельності постійного населення України та на кінець 2018 року становив 7,1 тис. шт. на 1 млн населення.

Отже, для комплексного погляду на розвиток збутових мереж банків України за 2016-2019 рр. нами сформована таблиця 2.2.

Таблиця 2.2.

**Результати аналізу динаміки збутових каналів банків України
за 2016-2019 рр. (станом а 01.01.)***

Показник	Кількість, шт				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Банки	117	96	82	77	-18,2	-15,3	-6,1
Філії	11871	10316	9489	8509	-13,5	-8,6	-10,9
Банкомати	33334	33783	37003	36585	1,2	10,1	-1,2
Платіжні термінали	194478	219241	251681	297326	13,2	15,1	18,4
Мобільні додатки	7	15	31	38	114,5	107,2	23,3

*Примітка: розроблено автором на основі даних з джерел [20; 50]

Як видно, з табл. 2.3, останнім часом, українські банки все частіше скорочують кількість власних відділень і така тенденція буде зберігатись. Наприклад, в порівнянні з 2018 роком, у 2019 році кількість відділень скоротилась на 90 шт. Відсутність росту кількості банкоматів обумовлено стрімким скороченням самих банків. Так кількість філій щорічно скорочується до 15%. Кількість платіжних терміналів з кожним роком значно збільшується. Також набуває популярності і інтернет-банкінг, в тому числі збільшується кількість мобільних додатків банків.

Станом на 01.01.2019 з 77 діючих банків у половини із них (38 банків) є мобільні додатки. Це свідчить про розвиток інтернет-банкінгу в Україні в цілому. Так як інтернет-банкінг є найбільш результативним, зручним та перспективним різновидом віддаленого банкінгу, і тому набуває популярності серед користувачів. Кількість підприємств торгівлі та сфери послуг, що надають своїм клієнтам можливість здійснювати безготівкові розрахунки за допомогою платіжних карток, за рік зросла майже на 34,9 тис. од. (на 20,1% порівняно з 2017 роком) і на 1 січня 2019 року становила 208,7 тис. од. Водночас середня кількість банкоматів протягом року майже не змінювалася. Найбільшими банками-еквайрами та емітентами платіжних карток залишаються АТ КБ "Приватбанк", АТ "Ощадбанк".

Загалом, найзапекліша боротьба за клієнтів на ринку роздрібних банківських послуг відбувається зараз між найбільшими системними державними банками України: АТ КБ "Приватбанк", АТ "Ощадбанк".

Разом з тим, саме АТ КБ «Приватбанк» визнаний лідер не тільки за розміром портфеля послуг для фізичних осіб, а й лідер в запровадженні інноваційних систем обслуговування клієнтів. Так у нього в базі понад 22 мільйони клієнтів фізичних осіб, практично кожний другий українець має приватівську платіжну картку. У підрозділі 2.2. ретельно розглянемо систему управління каналами збуту АТ КБ «Приватбанк» та визначимо перспективи його подальшого розвитку.

2.2. Оцінка системи управління каналами збуту банку АТ КБ «Приватбанк»

Заснований у 1992 році, комерційний банк ПриватБанк є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GFK Ukraine у III кварталі 2019 року з нами співпрацюють 56,2% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 46,6% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у наступних за нами двадцяти банках разом взятих.

ПриватБанк є одним з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад десять років назад банк став одним із перших у світі, що почав використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світі, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків.

АТ «ПриватБанк» визнано найкращим українським роздрібним банком року в глобальному ренкінгу Best Retail Bank Ukraine 2018, який щорічно публікує британський Global Banking & Finance Review.

За даними видання, ПриватБанк визнано найкращим українським роздрібним банком за фінансовими показниками та часткою ринку. Також відзначили надихаючу стратегію інновацій банку, що підтримує тренд позитивних змін у світовому фінансовому співтоваристві.

В 2018 році АТ «ПриватБанк» збільшив кількість роздрібних клієнтів на 1,5 млн – до близько 22 млн, при цьому практично кожен другий клієнт (майже 9 млн) є активним користувачем цифрового банку Приват24. За підсумками роботи в 2018 році ПриватБанк отримав 11,67 млрд грн чистого прибутку.

Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» є лідером серед банків України й найбільшим у світі банком з українським капіталом. За підсумками 2018 року фінустанова зафіксувала перший прибуток 11,7 мільярдів гривень. Лише за перше півріччя поточного року банк збільшив прибутки на 6.6 млрд грн.

Станом на 01.01.2019 року 28,9 мільйонів платіжних карток, емітованих ПриватБанком, активно використовуються на ринку. Це більше ніж половина від всіх карток, випущених іншими українськими банками. Послугами АТ КБ «ПриватБанк» користується майже 30% всього населення України приблизно 70% працюючого населення. Кількість банкоматів досягла 20176, кількість відділень для обслуговування клієнтів – 2845, а POS-терміналів, встановлених в торговельних та сервісних центрах – 195 тисяч.

Розглянемо детальніше результати аналізу динаміки збутових каналів банку за 2016-2019 рр. (2.3) та зробимо висновки про ефективність його роботи на ринку роздрібних послуг (2.4).

Таблиця 2.3

Результати аналізу динаміки збутових каналів КБ АТ «ПриватБанк» за 2016-2019 рр. (станом а 01.01.)*

Показник	Обсяг, шт				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019*	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Філії	2588	2240	2243	2021	-13,45	0,13	-9,90
Банкомати	25600	25400	26100	26000	-0,78	2,76	-0,38
Платіжні термінали	112600	126700	145100	174100	12,52	14,52	19,99
Мобільні додатки	+	+	+	+	-	-	-

*Примітка: розроблено автором на основі даних з джерел [22], [52]

Як видно з табл. 2.3, кількість філій КБ АТ «Приватбанк» з кожним роком поступово зменшується. Це пов'язано з розвитком дистанційного обслуговування, в тому числі інтернет-банкінгу даного банку. А також можна спостерігати наступну тенденцію: чим більше відділень закриває банк, тим менше стає банкоматів. При цьому кількість терміналів з кожним роком значно зростає, до того ж мобільний додаток «Приват24» є одним із кращих на банківському ринку України, та ним користується практично кожен другий власник AOS-пристроїв, а це абсолютний результат для платіжних додатків на Android серед користувачів України і Східної Європи.

За інформацією GooglePlay українці встановили на свої Android-смартфони додаток «Приват24» більше 5 млн. разів. Окремо слід виділити те,

що АТ КБ «ПриватБанк» пропонує сьогодні своїм клієнтам не один «Приват 24», а 19 мобільних додатків, пристосовувавши їх до певного типу користувачів.

На рис. 2.7 наведено структуру роздрібного бізнесу, в структурі якого є департаменти, що беруть участь в розробці, реалізації збутової політики банку.

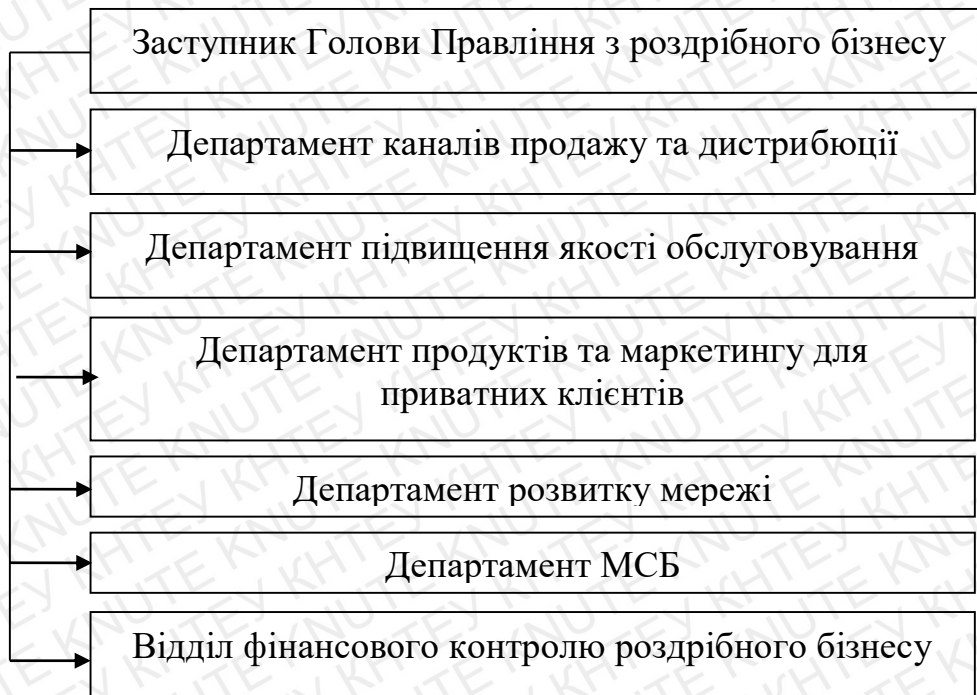


Рис. 2.7 Структуру роздрібного бізнесу АТ КБ «Приват Банк»

*Примітка: розроблено автором на основі [22], [52]

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

В залежності від характеру взаємодії між клієнтом АТ КБ «ПриватБанк» прямі канали збуту банківських продуктів поділяються на традиційні (стаціонарні) – 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. Огляд інноваційних продуктів наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Огляд інноваційних банківських продуктів ПриватБанку

Назва інноваційної послуги	Характеристика
QR-банкінг	це ноу-хау забезпечує легку оплату рахунків, товарів та Інтернет-покупок просто через QR-код за безконтактною банківською системою. Потрібно сфотографувати код з квадратиків, який відразу розпізнається через мобільний Інтернет, спрямовує безпосередньо на сторінку оплати, після чого треба ввести тільки свій персональний пароль. Величезний плюс у тому, що тепер не завжди потрібно носити з собою пластикову карту. А ще процес покупок, зняття готівки та інших операцій стане швидше. Все, що потрібно, – це найпростіший смартфон з камерою і вбудованим банківським додатком. На сьогодні понад 1000 українських магазинів надають можливість оплачувати покупки скануванням QR-коду, більшість з них знаходяться в Києві. Завдяки QR-банкінгу у «ПриватБанку» був змінений логотип. Тепер замість чорного квадрата – QR-код;
розумна заправка	один з нових корисних додатків «Приват24». За допомогою цього сервісу заправитися бензином можна без черги на касі і навіть не пропускаючи улюблений трек, що грає по радіо в машині. «Розумна заправка» знаходить заправку по GPS-координатам, після чого вибирається номер колонки, марка бензину і кількість літрів або сума, на яку необхідно заправитися через телефон. Потім оплачується операція через додаток в онлайн-режимі. У результаті – економія часу, більш безпечний розрахунок, коли не потрібно пам'ятати пін-коди і возити з собою кредитну карту
Send money	нова послуга, що дозволяє переводити гроші за номером мобільного телефону одержувача. Ідея в тому, що не потрібно вводити 14-значний номер, як раніше, а просто номер телефону того, кому необхідно відправити гроші. Далі система працює вже з людиною-одержувачем, яка повинна ввести дані своєї карти і підтвердити переказ. Для цього потрібно зайти в додаток, увести номер мобільного телефону, суму і вибрати, з якої карти списувати кошти. Що важливо, одержувач може бути клієнтом будь-якого іншого банку системи Visa або Master Card, і знову ж таки не потрібно запам'ятовувати, записувати довгі номери карт і довго возитися з їх введенням в систему;
фотокаса	одна новинка для смартфонів. За фотографіями рахунків і комунальних платежів працівники «ПриватБанку» самі створюють усі необхідні документи, які потім приходять на e-mail як відскановане фото. Усе, що потрібно зробити, це сфотографувати невідомий папірець, який потрібно сплатити, смс-кою відправити його в банк і підтвердити операцію

*Примітка: розроблено автором на основі [22]

АТ КБ «ПриватБанк» має найвищу інноваційність продуктів і сервісів.

Найбільший та найпопулярніший український банк АТ КБ «ПриватБанк», в першому півріччі 2019 року отримав рекордний прибуток – 18,3 мільярда гривень. Цей показник є найвищим за всю його історію. Визначим пропускну спроможність філій банку (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4

**Середня продуктивність каналів збуту ПАТ КБ «ПриватБанк»
за 2016 - 2019 рр. стосовно фізичних осіб (станом на 01. 01.)**

Показники	2016	2017	2018	2019	Темп приросту, %		
					2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Середній обсяг продажу депозитних продуктів на 1 банківську установу, млн.грн, в.ч.	3403,79	4475,42	5759,02	6515,92	31,23	2941,	13,09
Середній рівень продажу кредитних продуктів на 1 банківську установу, млн.грн, в.ч.	1367,15	1773,32	2127,41	2626,00	30,43	20,11	23,14

*Примітка: розроблено автором на основі [20; 33; 36; 52]

Як видно з табл. 2.4, що середній рівень продажу депозитних продуктів на 1 банківську установу в 2017 році зріс на 31% в порівнянні з 2016 р., в 2018 у порівнянні з 2017 році - на 29%, а в 2019 р. стосовно 2018 – на 13%. Тобто спостерігається тенденція збільшення обсягів депозитних коштів, що демонструє нам збільшення довіри зі сторони фізичних осіб, що дозволяє зберігати кошти від знецінення. А також ми спостерігаємо збільшення середнього рівня продажу кредитних продуктів на 1 банківську установу у 2017 році порівняно з 2016 р. на 30%, у 2018 р. відповідно до 2017 р. – на 20%, а у 2019 р. стосовно 2018 р. – на 23%. Це свідчить про те, що громадяни України довіряють вітчизняній банківській системі не тільки стосовно депозитних вкладів, а й активно користуються кредитними коштами банків, що дозволяє лише розвивати та вдосконалювати банківський ринок.

Оскільки якість обслуговування має прямий вплив на ефективність збуту, необхідно провести дослідження, яке б визначало його рівень.

На основі опитування було, проведеного серед клієнтів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2019 р. було отримано певні результати щодо порівняння якості обслуговування у АТ КБ «ПриватБанк», та його найближчих конкурентів – державних банків, а саме: АТ «Ощадбанк», АТ «Укргазбанк» та АТ «Укрексімбанк».

В результаті аналізу діяльності банків отримали графік, який відображає переваги чи недоліки в роботі банків (рис. 2.8).

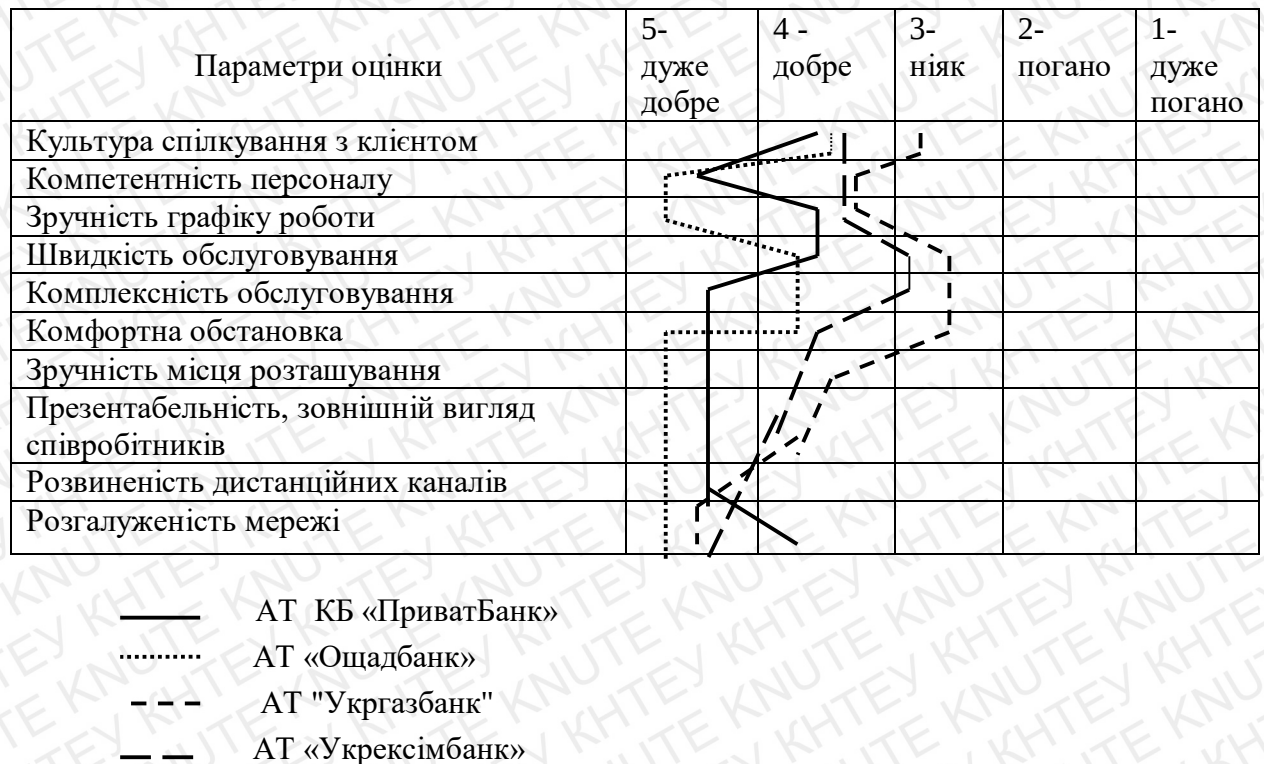


Рис. 2.8 Порівняльна оцінка якості обслуговування та розвиненості збутових каналів АТ КБ «ПриватБанк» та банків конкурентів*

*Примітка: розроблено на основі власних досліджень - спостережень

Як видно з рис. 2.8 АТ КБ «ПриватБанк» займає однакові позиції з банками конкурентами за такими показниками діяльності, як культура спілкування з клієнтом, розвиненість дистанційних каналів, розгалуженість мережі. Зручність графіку роботи та компетентність персоналу у «ПриватБанк» на високому рівні, але АТ «Ощадбанк» та «Укргазбанк»

поступається швидкістю обслуговування, комплексністю обслуговування та комфортною обстановкою, що дає великий плюс АТ КБ «ПриватБанк».

Прес-служба АТ КБ «Приватбанк», з посиланням на голову правління Петра Крумханзл, повідомила, що з початку 2019 року обсяги кредитування малого та середнього бізнесу зросли на 1,5 мільярдів, й на 4,1 мільярди більше видано кредитів для фізичних осіб. Кредитний портфель на кінець другого кварталу 2019 року в цілому становить 219 мільярдів гривень [52].

Висока ефективність роботи державної фінустанови отримала визнання на міжнародному рівні. Відомий Британський журнал The Banker (видається організацією Financial Times Ltd) включив ПриватБанк в глобальний ТОП-1000 найбільших світових фінустанов та ТОП-10 найуспішніших банків за динамікою переходу від збитковості до прибутковості. КБ АТ «Приватбанк» – це єдиний банк України, який входить до ТОП-1000 найбільших банків у світі й займає в ньому 315 позицію. В опублікованому рейтингу динаміки зростання в 2019 році він посів 7-ме місце.

На даний час 100% акцій АТ КБ «Приват банк» належать державі. АТ КБ «ПриватБанк» був націоналізований і перейшов у власність держави у 2016 році. Причиною стало перевищення частки кредитування пов'язаних осіб та брак уставного капіталу в 148 мільярдів гривень. Після перевірки фінансового стану комісією Національного банку було прийнято рішення про націоналізацію та докапіталізацію АТ КБ «ПриватБанк» за державні гроші.

Отже, враховучи надзвичайну важливість АТ КБ «ПриватБанк» для економіки та банківської системи України, а також в світлі його націоналізації та необхідності до 2022 року повністю втілити в життя урядову стратегію по реформуванню державних банків, вважаємо необхідним розробити для нього та для всіх банків країни рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління каналами збуту на роздрібному ринку.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ

3.1. Розробка стратегії управління каналами збуту АТ КБ «Приват банк» на роздрібному ринку

Для розробки стратегії управління збутовими каналами АТ КБ «Приват Банк» на було використано один із інструментів стратегічного управління – SWOT-аналіз, який дав змогу визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для банку на роздрібному ринку України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз АТ КБ «Приват банк» на роздрібному ринку банківських послуг України у 2019 році*

Сильні сторони (S)	Бал	Слабкі сторони (W)	Бал
1. Найбільший за розмірами активів український банк	9	1. Постійне нав'язування менеджерами кредитних карток	8
2. Досвід швидкої розробки і виведення на ринок інновацій	7	2. Висока вартість деяких послуг в порівнянні з конкурентами	9
3. Інтернет-банкінг з масою додаткових можливостей	8	3. Висока плінність кадрів	9
4. Володіє великою мережею відділень, банкоматів, терміналів	8	4. Розгалужена мережа філій як підвищення складності контролю	9
5. Найпопулярніший та впізнаваний банківський бренд в Україні	8	5. Недостатня компетентність співробітників банку з питань продажу товарів та послуг партнерів	8
6. Широкий асортимент сучасних банківських послуг для індивідуального клієнта	8	6. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку банку	9
Середній бал	8	Середній бал	8,3
Можливості (O)	Бал	Загрози (T)	Бал
1. Повноправний учасник світової банківської системи	9	1. Зміни в законодавстві України та країн-партнерів банку	8
2. Виплата пенсій та соціальної допомоги громадянам України	7	2. Активне поглинання великими міжнародними банками філій та дочірніх банків	8
3. Обслуговування кредитних ліній МБРР, ЄБРР і Українсько-Німецького Фонду	8	3. Вхід на вітчизняний ринок нових сильних конкурентів	9
4. Наявність тісних контактів із іншими організаціями	7	4. Підвищення вартості і зменшення попиту на банківських послуги	7
5. Погіршення позицій конкурентів;	9	5. Низька платоспроможність населення	8
6. Збільшення частки ринку	8	6. Зростання інфляції і процентних став	8
7. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств	8		
Середній бал	7,75	Середній бал	8,2

* Примітка: розраховано за даними дослідження банку [22; 52]

За результатами визначення сильних та слабих сторін, а також загроз та можливостей, нами розроблені пропозиції щодо збутових стратегій АТ КБ «ПриватБанк» на роздрібному ринку банківських послуг України у 2020 р.

Таблиця 3.2.

**Пропоновані варіанти збутових стратегій АТ КБ «ПриватБанк»
на роздрібному ринку банківських послуг України у 2020 р. ***

Стратегія	Характеристика
SO-стратегія	1. Стати банком № 1 на роздрібному ринку банківських послуг; 2. Залучення нових клієнтів та втримання вже наявних; 3. Вдосконалення інноваційних послуг та продуктових ліній; 4. Розширення масштабів роботи з приватними особами і корпоративними клієнтами; 5. Контроль за витратами банку; 6. Просування реклами, яка дозволить своєчасно та ефективно доносити інформацію про нові послуги до наявних та потенційних клієнтів та сформує позитивний образ банку. 7. Впровадження комплексного обслуговування клієнтів банку, створення привабливих продуктів
ST-стратегія	1. Утримати клієнтів від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість і прийнятну ціну інвестиційних послуг банку; 2. Використання головних переваг по відношенню до конкурентів: досвід роботи і висока репутація; 3. Зниження ризикованості операцій шляхом використання в роботі обширної інформаційної бази по клієнтах; 4. Відстеження переваг клієнтів; 5. Вдосконалення системи навчання та мотивації персоналу; 6. Посилення роботи зі створення привабливого та надійного образу
WO-стратегія	1. Більш активна робота щодо інформованості потенційних клієнтів про послуги банку; 2. Зниження відсотків по інвестиційному кредиту за рахунок зниження вартості ресурсів 3. Зниження рівня плинності кадрів за допомогою покращення умов праці; 5. Передбачення потреб клієнтів та їх задоволення.
WT-стратегія	1. Вдосконалення системи управління, її динамічності і гнучкості; 2. Залучення більш професійних кадрів; 3. Покращення зовнішньоекономічної діяльності. 4. Протидія зовнішнім факторам, які погіршують стан банку.

* Примітка: розраховано за даними дослідження банку [22; 52]

Отже, можемо стверджувати, що АТ КБ «ПриватБанк» є надійним банком, який ефективно та злагоджено функціонує на роздрібному ринку ринку України прете має ряд проблем, про що свідчать дані проведених нами аналізів. Зі зміною керівництва установа переживає певну кризу, яка створює

нові загрози. Використання виявлених можливостей та врахування можливих загроз внутрішнього та зовнішнього характеру дозволять підвищити ефективність функціонування цього банку.

Вагомими чинниками конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» є використання інновацій у діяльності структур банку, доступність за ціною та висока якість банківських послуг, які також можна розвивати з врахуванням чинників аналітики. На сьогодні найбільш важливими факторами зовнішнього середовища стають технологічні чинники, а особливо, інновації, які удосконалюють послуги та покращують мобільність організації та її діяльності в цілому.

Найближчим конкурентом каналів АТ КБ «ПриватБанк» на ринку роздрібних послуг є АТ «Ощадбанк», який демонструє високу активність. Проаналізуємо динаміку основних каналів збуту – філій банків-конкурентів та зробимо висновки (рис. 3.1).

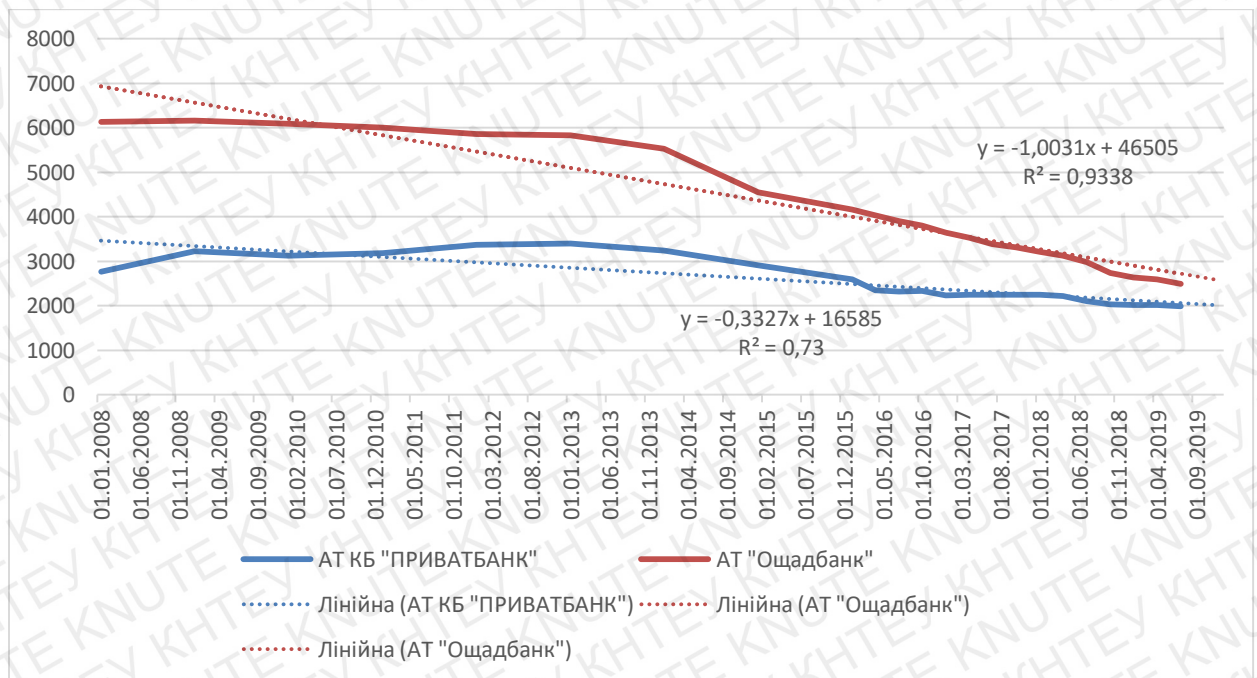


Рис 3.1. Динаміка основних каналів збуту – філій банків-конкурентів АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк» за 01.01.2008 - 01.09.2019 рр.

* Примітка: розраховано за даними дослідження [20 ; 33; 50]

Як видно з рис 3.1., банки мають велику чисельність філій, інтенсивність скорочення їх вища у АТ «Ощадбанк», але обидва банки спрямували власні стратегії на скорочення стаціонарних та розвиток мобільних каналів збуту.

На рис. 3.2. продемонстровано висока конкурентна боротьба між АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк» у кожній області України.

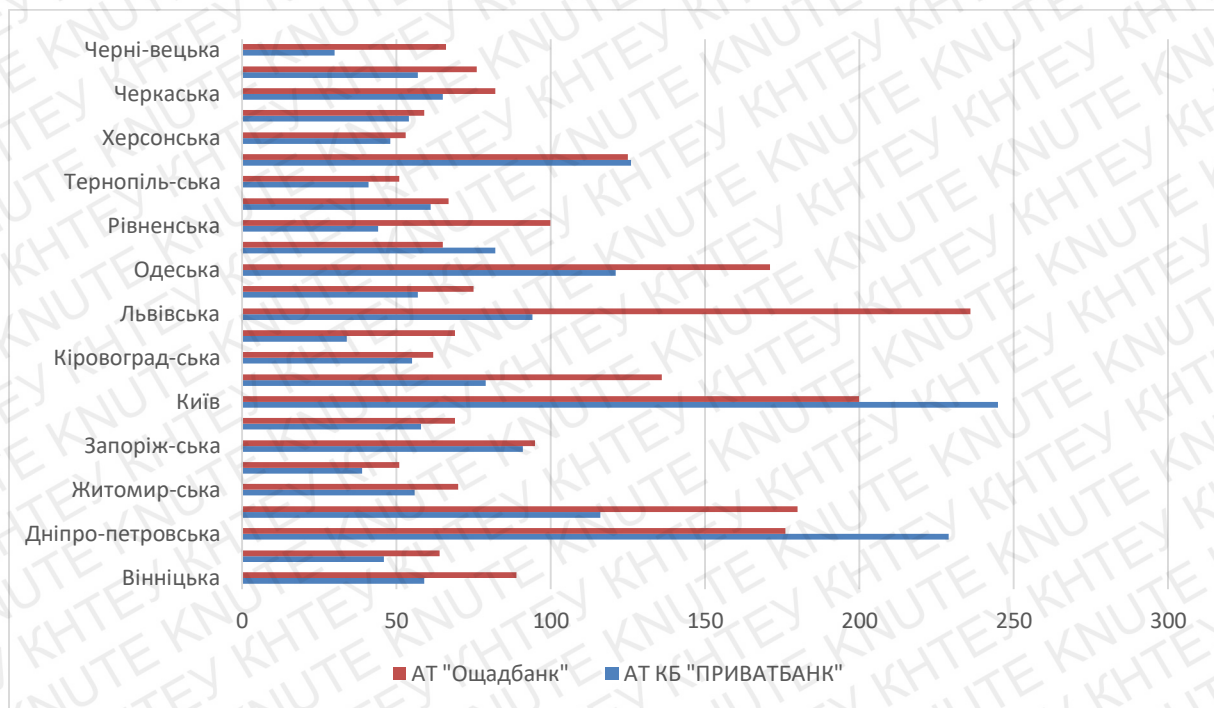


Рис. 3.2. Стан філіальної мережі банків-конкурентів АТ на банківському ринку України станом 01.09.2019 р.

* Примітка: розраховано за даними дослідження банку [20 ; 33; 50; 51; 52]

Отже, для перемоги у конкурентній боротьбі АТ КБ «ПриватБанк» необхідно застосувати нову стратегію, яка базується на розробленій урядом “Стратегії розвитку банківської системи України та найбільших державних банків України”, затвердженій 21 лютого 2018 Кабінетом міністрів України згідно оновлених Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору.

Для визначення потенціалу щодо реалізації стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на 2020-2022 рр., ми порівняємо задачі, які він та його конкурент АТ «Ощадбанк» повинні виконати до 2022 року (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Порівняння стратегій розвитку АТ КБ «ПриватБанк» та АТ
«Ощадбанк» на роздрібному ринку України***

Напрями	Приват банк	Ощадбанк
Стратегія	Продовжити збільшення роздрібного сегменту: - Зберегти свою позицію на ринку у роздрібному сегменті на поточному рівні - Продовжувати знижувати вартість зобов'язань - Зберегти позиції франшизи платіжних систем та активно їх використовувати	Зміцнити позицію у роздрібному бізнесі та комісійних продуктах: - Збільшити комісійний дохід за допомогою переоцінки продуктів та переходу на електронні канали взаємодії - Зосередитися на переоцінці зобов'язань - Розширити можливості, щоб стати лідером у кредитуванні
Мережа	Пропозиція**: оптимізація відділень до 1500 та поступове збільшення дистанційних каналів та віртуальних відділень	Оптимізувати мережу відділень: - Зменшити кількість відділень мережі з ~3300 до 1900-2100 - Перемістити та оптимізувати інші відділення
Інструменти	Пропозиція**: стати передовим банком по он-лайн обслуговуванню населення	Інформаційні технології: -розробити централізовану систему підтримки, покращити канали цифрового зв'язку, - удосконалити інформаційну безпеку

* Примітка: розраховано за даними дослідження банків [22; 32 ; 33; 50; 51; 52]

** власні пропозиції щодо реалізації стратегії банку, внаслідок невизначення у «Стратегії розвитку банківської системи України та найбільших державних банків України»

Виходячи із опису стратегії АТ «Ощадбанк» та АТ КБ «ПриватБанк», можна очікувати суттєвого посилення конкуренції між двома державними банками. Але, на нашу думку, така конкуренція не завжди може бути позитивною для держави та ринку. Є ризик, що обидва банки, маючи потенційний доступ до державної допомоги у вигляді докапіталізації або інших преференцій, можуть, конкуруючи один з одним, витіснити приватних гравців, що матиме негативний ефект для конкуренції в цілому та для держави, яка буде це фінансувати. Зокрема, стратегія передбачає зменшення частки держави у банківському секторі через продаж АТ «ПриватБанк» в 2022 році. Пропозиції для успіху банку в даній стратегії розглянемо у 3.2.

3.2. Шляхи розвитку інноваційних збутових каналів банків на роздрібному ринку України

При розробленні можливих сценаріїв ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи України доцільно не тільки передбачити вирішення актуальних проблем, а й проаналізувати індикатори розвитку банківської системи України в порівнянні з розвиненими банківськими системами світу, такими як США, Німеччини, Великобританії.

Ці країни демонструють протилежно полярні моделі банківських систем: США орієнтована на інвестиційний банкінг, Великобританія та Німеччина мають банкоцентричні системи. І хоча для розвинених країн в умовах активного впровадження банківських інновацій і розвитку дистанційного обслуговування клієнтів простежується скорочення кількості банків та їхніх відділень, водночас відділення (філії) залишаються важливим каналом надання банківських послуг. Для розвинених країн характерним є високий рівень забезпеченості банківськими послугами, про що свідчить кількість банків і відділень на 100 тис. населення, зокрема у США – 32,29 відділення на 100 тис. населення, у Німеччині – 26,41; У Великобританії – 26,41; тоді як в Україні – лише 0,96 відділень на 100 тис. населення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рівень забезпеченості банківськими послугами в Україні та розвинених країнах станом на 01.01.2019 р.

США	Німеччина	Великобританія	Україна
Загальна кількість банків			
5093	1899	1321	77
Кількість відділень банків на 100 тис. чол.			
32,39	14,54	26,41	0,96

* Примітка: розраховано за даними дослідження банків [3; 22; 32 ; 33; 50; 51; 52]

Зрозуміло, що банківська система України буде поступатись розвинутих банківським системам, які пройшли довгий та складний шлях становлення та вироблення інструментів забезпечення їхньої стабільності.

Для розроблення пропозицій щодо розвитку збутових каналів банку саме на ринку роздрібних банківських послуг розглянемо світовий досвід (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Огляд інноваційних збутових каналів у вітчизняних та закордонних банках у 2019 р*

Назва інноваційної технології	Банк/країна впровадження	Характеристика
Монетизація даних.	Південно-африканський банк "NedBank"	Інформація виступає головним ресурсом сучасного бізнесу. Банківська аналітична інформація може значно розширити і допомогти як самому банку, так і його клієнтам здобувати конкурентні переваги на ринку
Депозитний проект SmartyPig.	Великобританія від WestBank	Побудований за принципом соціальної мережі – треба зареєструватися, виставити цілі, на які призначено вклад, запросити друзів. Такий вклад носить дуже конструктивний характер – людині прищеплюється звичка постійно усвідомлювати свої потреби та визначати засоби їх досягнення
Проект Keep the change	Bank of America	у процесі покупки банк округлює суму, а різницю залишає клієнту на окремому ощадному рахунку.
Кредитна карта – «Кобренд»	CIBC Bank (Канада)	Ця інноваційна картка має кнопки, тому при здійсненні покупки або оплати рахунку в ресторані клієнт обирає потрібну йому кнопку і здійснює платіж
Сервіс P2P через мобільний телефон	PNCBank	Представлений на ринку банківських послуг як Oborau, Hal-Cash от Bankinter, POPmoney. Суть його полягає в тому, що для переказу грошей не потрібно знати прізвище, банк та номер
Електронний залишок	Україна	упровадження даної послуги в касах банку дозволяє скоротити витрати на обіг монет, оскільки залишок менше однієї гривні зараховується на рахунок мобільного телефону клієнта або у вигляді електронного ваучера;
Соціальна цінність.	Італійський банк Widiba	Одним з яскравих прикладів тенденції соціальної цінності є залучення клієнтів до формування інноваційних напрямів роботи банку, покращення його клієнтоорієнтованості, створення єдиного з клієнтами бачення подальшого розвитку банку.
Робототехніка	Японія	В Японії, до прикладу, роботи починають замінювати касирів. А UBS AG швейцарська глобальна фінансова компанія уже впровадила аналітичні послуги в режимі реального часу на базі IBM's Watson. Фактично Watson — це комп'ютерна система штучного інтелекту, що відповідає на запитання клієнтів.
Банківництво речей	Світові банки	В епоху "Internet of things» банківські операції масово переходять в онлайн, то усі сфери повсякденного життя також зв'язуються з інтернетом, а отже, з безготівковими розрахунками
Розважальні транзакції.	Світові банки	Популярний тренд світових банків намагатися зробити банківські транзакції більш "неформальними" інтеграції програм з Facebook, Instagram та іншими (наприклад, аплікація Moven при перевищенні банківських лімітів розбиває скло екрану телефону власника).
Банківництво без банків	Світова практика	На ринок виходять так звані FinTech компанії, які замінюють банки у на данні колись зовсім банківських послуг. Такі компанії розробляють унікальні інноваційні пропозиції і пропонують більш гнучкі і часто вигідніші умови використання своїх продуктів.

* Примітка: розроблено на основі власних досліджень збутових мереж банків [3; 68 ; 69]

Сучасні прогресивні банки, що усвідомили зростання попиту клієнтів на дистанційний банкінг та можливості он-лайн-спостереження й контролінгу через потужні програмні пристрої системи, надають через дистанційні канали широкий перелік послуг, які дотепер надавалися різнопрофільними службами банку. При цьому часто в процесі здійснення функціональної системи дистанційного обслуговування підрозділу доручається лише частина загального процесу з виконання певної банківської операції. Таке рознесення операційних елементів за інфраструктурними блоками та спеціальними технічними комплексами створює очевидні перешкоди щодо комплексного визначення ефективності з урахуванням окремих етапів загального процесу.

Перед банками постає складне завдання детального обчислення ефективності кожної функціональної центрії напрямку та синхронізованого управління визначеними показниками в комплексі [16].

Метою дослідження є структурування операційних блоків процесу дистанційного обслуговування та створення методичних підходів до визначення їх ефективності в загальному циклі управління взаємовідносинами з клієнтами [15, с. 34].

З ведення основної мети функціонування банківської установи до отримання прибутку як надлишку доходів, одержаних за результатом діяльності, над витратами зумовлює концептуальний підхід до визначення ефективності бізнесу. Якщо розглядати дистанційне обслуговування як частку бізнесу із замкнутим циклом, то визначення ефективності цієї системи полягає в обстеженні індикаторів її прибутковості й витрат.

Тлумачення системи дистанційного обслуговування на засадах процесної моделі дає змогу структурно та ґрунтовно обстежити комплекс процесів у розрізі функціонального центріального складу (рис. 3.3).

Для впровадження даного комплексу у діяльність АТ КБ «ПриватБанк», розглянемо детально як працює дана модель.

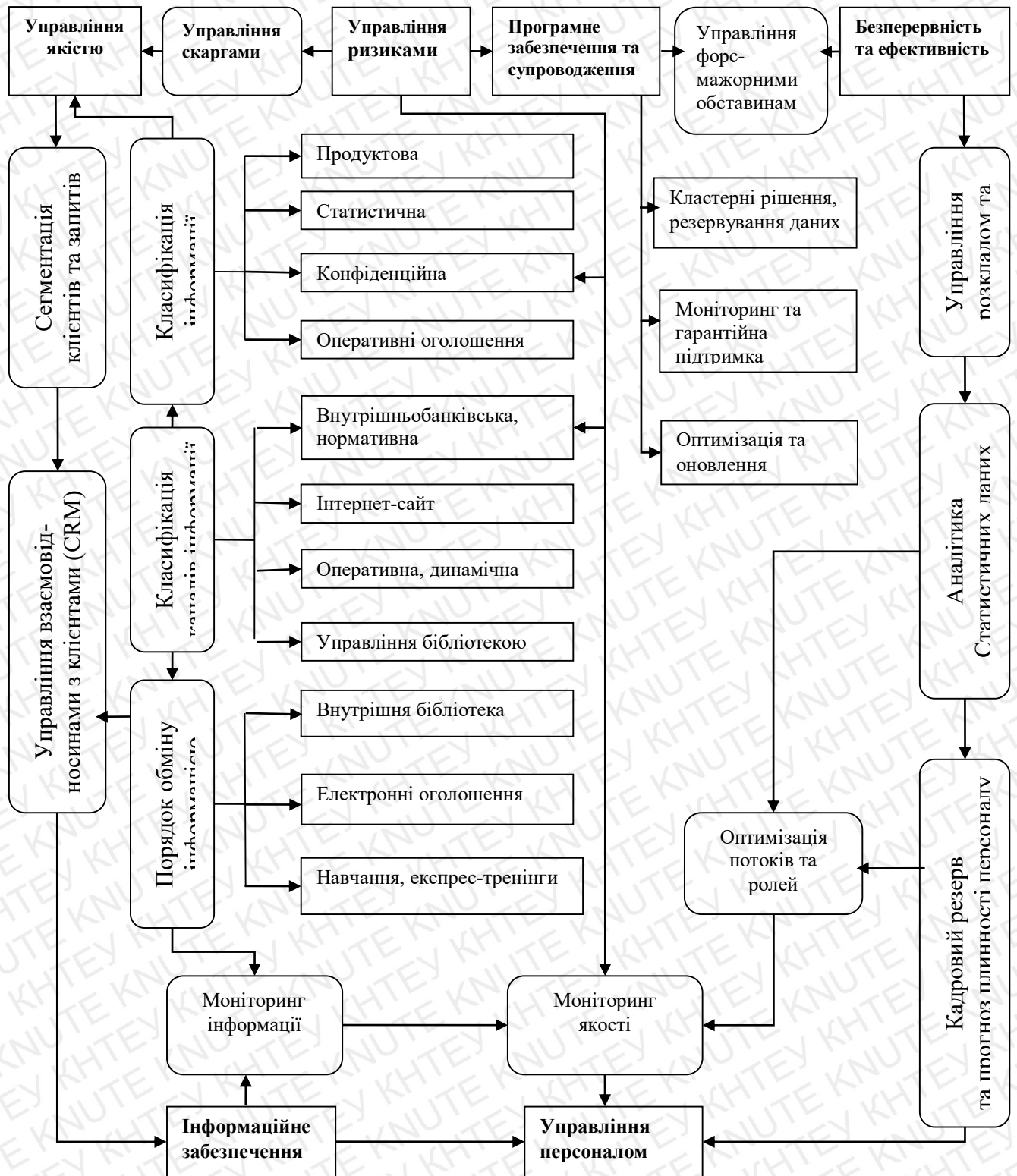


Рис. 3.3 Пропонована процесно-функціональна центрональна модель системи дистанційного банківського обслуговування на роздрібному ринку

*Примітка: складено автором на основі [61 ; 62; 63]

Ця методика є корисною тим, що окремі функціональні центри дистанційного обслуговування набувають модульних характеристик та можуть враховуватися чи не сприйматися залежно від складності системи або внутрішньої стратегії банку.

Таблиця 3.6

**Якісні та кількісні параметри ефективності в розрізі процесів
дистанційного банківського обслуговування [63]***

Про- цес	Підпроцес	Функція	Параметри обчислення	Показник ефектив- ності
Управління якістю	Управління вхідними зверненнями	Обслуговування звернень клієнтів (у розрізі видів звернень)	Обсяг звернень / рівень сервісу / співвідношення оброблених запитів щодо загального потоку	Кількісний
		Обсяг повторних звернень*	Рівень оцінки результативності першої взаємодії щодо кожного контактного каналу (First Contact Resolution, FCR)	Якісний
	Управління скаргами	Врегулювання випадків, динаміка лояльності	Тривалість обслуговування кожного звернення	Кількісний
		Рівень скарг за видами, регіонами	Тренд у періоді, коефіцієнт його припустимого приросту*****	Якісний
		Кількість повторних скарг**	Тренд задоволеності клієнтів	Якісний
	Управління вихідними телемарке- тинговими кампаніями	Дослідження, анкетування та поточне інформування	Кількість охоплених респондентів	Кількісний
			Питома вага позитивних відповідей	Якісний
		Продаж та інформування/ Опитування	Рівень продуктивних контактів (кроспродажів)	Кількісний
		Канал обслуговування	Розрахунок бюджету кампанії: доцільність каналу, кількість залученого персоналу	Кількісний
Управління технологіями	Управлін-ня каналами	Комбінація повідомлень за допомогою телефону, Інтернету, (IVR),SMS, чат-ботов	Доступність каналу, потужність	Якісний
	Ефектив- ність зава- нтаження та опти-мізація каналів	Маршрутизація потоків, маршрутизація функціональний центрів	Рівень завантаженості каналу та амортизація	Кількісний
	Моніторинг та аналіз	Загальна статистика та режим обстеження	Кількість параметрів загальної статистики, уніфікація та централізація звітності	Кількісний

Продовження табл. 3.6

Управління забезпечення інформацією	Управління базами даних	Забезпечення актуальними своєчасними відомостями, синхронізація даних	Кількість робочих баз даних, кількість прикладних операційних систем	Якісний
	Навчання	Інформаційні матеріали***	Доступність та повнота, актуальність та оновлення	Якісний
	Документо-обіг	Канали передачі інформації	Кількість каналів, рівень синхронізації відомостей	Кількісний
Управління персоналом	Набір персоналу та управління потоком	Джерела, професійні вимоги, посадові інструктажний центри, визначення функціональних центрональних обов'язків	Показник плинності кадрів, наявність кадрового резерву, відповідність оптимальному розкладу, система мотивації персоналу	Кількісний
	Інформаційно-кадрове середовище	Система адаптації та корпоративного середовища	Рівень лояльності персоналу, заходи з адаптації та виховання, нематеріальна мотивація	Кількісний
	Підготовка та кваліфікація	Система навчання та моніторингу знань	Якість персоналу (рівень знань при тестуванні)	Якісний
Управління ризиками	Безперервність бізнесу	Кластеризація платформи	Ступінь забезпеченості резервним обладнанням, доступність альтернативного рішення	Якісний
	Управління форс-мажором	Процедури дій у непередбачуваних обставинах	Кількість процедур, синхронізація з політикою банку	Якісний
	Аналіз та звітність	Повнота звітів****	Кількість випадків настання ризику за певний період	Кількісний
	Конфіденційність	Процедури нерозголошення банківської таємниці, режим моніторингу, аудит	Кількість процедур, кількість випадків порушень, дотриманість системи аудиту	Якісний

*Обсяг звернень, які не було задоволено під час однієї консультації, наприклад, унаслідок браку в консультанта інформації для вичерпної відповіді тощо.

**Кількість скарг, за якими заявник, незадоволений результатами формалізованого в офіційну відповідь розслідування та врегулювання скарги, звертався два та більше разів, не змінюючи суті порушеного першого разу питання.

***Будь-які нормативні або оперативні інформаційні (навчальні, процедурні, рекламні, термінові повідомлення тощо) відомості, на підставі яких консультант формує матеріал для обслуговування клієнтів у межах свого профілю.

****Достатність інформації для формування коректного (не спотвореного) аналітичного висновку.

*****Зростання обсягу скарг щодо збільшення обсягу клієнтів за певний період. Допустимим вважається збереження середнього коефіцієнта претензій на одного клієнта.

Ефективність системи рекомендовано розглядати в межах кожного процесу окремо. При цьому слід враховувати, що ефективність деяких процесів визначається за допомогою параметрів оцінки якісних показників, таких як рівень задоволеності клієнтів або співробітників. Решта визначається лише через кількісні показники, наприклад, обсяг клієнтів, обслужених у потоці, середню тривалість обслуговування, відсоток реального продажу в обсязі проактивної кампанії тощо [61, с. 81]

Питання ефективності окремих опціональних напрямів у межах бізнесу дедалі частіше розглядають у контексті доцільності розмежування або, навпаки, централізації функціональних центрів - отже, звітність із зазначенням вимірюваних успіхів окремого процесу набула насущної актуальності.

Відповідно до окреслених процесів у таблиці запропоновано приклади індикативних параметрів, за допомогою яких вимірюється ефективність загального процесу дистанційного обслуговування та визначено їх приналежність до кількісної чи якісної групи [62, с. 154].

Звернімо увагу, що деякі з віднесених до якісної групи індикативних параметрів мають чітке кількісне обґрунтування. Очевидний парадокс зумовлений тим, що, прагнучи досягнути обґрунтовано доведеного рівня ефективності, ми глибоко досліджуємо якісні показники на предмет їх залежності від вимірюваних джерел - це, до речі, кореспондує з діалектикою переходу кількості в якість. Детальна структуризація процесів дистанційного обслуговування дає змогу простежити залежність якості послуги (те, що доходить до клієнта) від кількісних елементів параметра. Так, наприклад, кількість позитивних відповідей у структурі загального обсягу відповідей за репрезентативною вибіркою свідчить про задоволення клієнтів, їх лояльність, а отже, про реаконтактний центр на високу якість послуги.

Показники "кількості робочих баз даних", "прикладних операційних систем", "процедур" та інших інструментів у роботі фахівців впливають на складність, затримку в часі та потенційну несинхронність виконання деколи простої операції за запитом клієнта, що безпосередньо впливає на якість

обслуговування і має наслідки якісного впливу. "Доступність каналу та його потужність" визначають спроможність клієнта вчасно та без затримки "увійти в контакт" з банком та отримати запитувану послугу - це прямий показник якості з огляду на очікування клієнта. "Кількість випадків порушень" - дисциплінарний показник, який формується з комплексу якості навчання, прописаних нормативних процедур та правил, контролю та системою моніторингових заходів - загалом показник відносять до групи якості персоналу [63, с. 78].

Варті уваги потужні інноваційні технології, які дають змогу здійснювати моніторинг переважної частини індикаторів ефективності в автоматичному режимі. Програмні комплекси, що супроводжують та забезпечують сам процес у межах системи дистанційного обслуговування, містять вбудовані функціональні центри статистики, моніторингу та прогнозування. Такі технічні засоби гарантують прозорість підрахунку абсолютних величин показника та залишають банківським службовцям лише етап інтелектуальної обробки і творчого застосування наявних даних у межах управлінського адміністрування [62, с. 155].

Нами розроблені пропозиції щодо роботи з кожним сегментом клієнтів, що обслуговуються дистанційно, враховуючи специфіку українського користувача дистанційних послуг та можливостей банків України (представлено у табл. 3.10).

Найбільш складним завданням ціленаправленого маркетингу визначити до якої категорії відноситься реальний клієнт. Досить небезпечно довіряти основним характеристикам, завжди слід уважно вислуховувати клієнта і читати його повідомлення для оцінки його потреб. Задача – зрозуміти, що саме необхідно клієнту: інновації чи зручність, швидкість чи надійність. Саме тому дистанційне обслуговування потребує більш чутливої системи реагування на запити клієнтів-фізичних осіб.

Таблиця 3.7

Пропоновані заходи по роботі з сегментами клієнтів, що дистанційно обслуговуються банком*

Заходи банку, по роботі з сегментом	Сегменти				
	Продвинуті користувачі	Консолідатори	"Постійно поспішаючі"	Інтернетні традиціоналісти	"Зтурбовані безпекою"
Посилене супроводження основних послуг	Онлайн чат з банком	Можливість зв'язку зі співробітником у разі необхідності.	Швидкий контакт зі службою підтримки у разі збою програми.	Необхідний контакт з співробітником банку	Можливість 24-х годинного контакту з контакт-центром банку
Додаткові послуги	Усі новинки	Можливість отримувати послуги у комплексі.	Не потребують	SMS-підтвердження щодо всіх операцій	SMS-підтвердження щодо всіх операцій
Інформаційно-навчальні матеріали	Непотрібні	Відео-презентація щодо роботи системи	Відео-презентація щодо роботи системи	Завантаження правил алгоритму роботи з системою.	Завантаження правил алгоритму роботи з системою.
Іміджеві заходи	Реклама в Інтернеті щодо "gadjet" продуктів	Збалансований підхід щодо поєднання новинки з ціною на неї.	Відгуки та реклама щодо оперативності послуг	Реклама банку у ЗМІ	Впровадження на сайті символів безпеки

*Примітка: розроблено автором на основі власних досліджень

Як тільки ідентифікація проведена, важливо вичислити долю кожного сегменту у загальній клієнтській базі банку і його цінність для фінансової установи в цілому. Також необхідно зрозуміти сильні і слабкі сторони уже наявних у банку пропозицій і рівень їх використання тим чи іншим сегментом.

Такий детальний підхід до клієнтської бази і можливості банку задовольнити потреби тієї чи іншої категорії може допомогти досягнути більш високого рівня управління онлайн-послугами на основі проведеної сегментації. Як тільки поділ на клієнтські групи завершено і обрана цільова категорія, рекомендується починати формувати той пакет послуг, який представники обраного сегменту планують отримати.

Зі зростанням числа клієнтів, які віддають перевагу обслуговуванню в онлайн режимі, у тому числі і відкриття рахунку через Інтернет, менеджмент банку повинен приділяти достатньо уваги даному аспекту, якщо хоче укріпити взаємовідносини з новим поколінням клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених у випускній кваліфікаційній роботі досліджень були сформульовані наступні висновки та надані пропозиції для підвищення ефективності управління каналами збуту банку на роздрібному ринку.

1. Сьогодні банки шукають ефективні моделі банківського обслуговування роздрібного сектору ринку та звертають основну увагу саме на розмаїття каналів та сервісних пропозицій для клієнтів. Тому питання управління збутовими каналами є «гарячими» для менеджменту банків України.
2. В процесі проведення критичного аналізу наукових джерел, ми визначили, 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); регулятори (державні органи, гаранті).
3. Обґрунтовано, що збутовий канал банку - це сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта. Збутові канали банку поділяються на власні та невластні (до власних каналів збуту належать стаціонарні та мобільні, що базуються на дистанційному обслуговуванні клієнтів).
4. Нами охарактеризовані дві форми банківського обслуговування фізичних осіб за традиційною (контактною) та віртуальною (віддаленою) моделями, які організують спеціальні підрозділи банку (наприклад, департаменти роздрібного бізнесу та департаменти продажів банку).
5. З'ясовано, що для управління каналами збуту необхідно мати вимірюванні показники діяльності кожного каналу, який має власні особливості. Для оцінки системи управління збутовими каналами розраховується: збутова діяльність банку (обсяги продажу послуг в динаміці, порівняно з минулими періодами); збутовий потенціал (кількість зайнятих працівників, їхня кваліфікація і компетентність); відносини між членами каналу (лояльність клієнта); конкуренція (її вплив на обсяги продажів).
6. Банківська система України зараз знаходиться у процесі реформування,

який має суттєвий вплив на розвиток роздрібного ринку. В результаті аналізу стану роздрібного ринку визначається уповільнення його зростання за останні 4 роки та зменшення участі у формуванні ВВП.

7. Визначено, що кількість банків в Україні поступово зменшується і станом на 01.06.2019 р. ліцензію НБУ мали лише 76 банків (-71 банк з 2016 р.), в тому числі 36 з іноземним капіталом та 24 зі 100% іноземним капіталом

8. Встановлено, що і у структурі власності банківської системи України відбувались значні зміни (так, банки з приватним українським капіталом складала близько 13% на відміну від 36% у 2016 рік), а банки іноземних банківських груп становили 35% та державні банки – 52%.

9. Всі канали збуту банків України зазнали суттєвих змін за 2016-2019 рр., а саме філії скоротились більше ніж на 35,1%, кількість банкоматів зросло на 8,3%, термінали зросли на 41,2%, а мобільні додатки збільшились на 47,3%. Це говорить про чітку тенденцію переведення фокусу збутових стратегій банків України із стаціонарних на дистанційні канали збуту.

10. Логічним та пов'язаним є той факт, що разом із скороченням банківських установ, як основних каналів продажів банківських послуг, відбувається суттєве скорочення банківських працівників, що також призводить до необхідності підвищення кваліфікації робітників стосовно впровадження інноваційних збутових мереж банків України.

11. Треба відмітити, що за цей же період значно зріс обсяг безготівкових розрахунків за допомогою платіжних карток (у 2019 р. на 20,1% порівняно з 2017 р.), найбільшими банками-еквайрами та емітентами карток залишаються АТ КБ "Приватбанк", АТ "Ощадбанк", між якими зараз триває найзапекліша боротьба за клієнтів на ринку роздрібних послуг.

12. АТ КБ «ПриватБанк» сьогодні є найбільшим банком України в якому обслуговується понад 22 мільйони клієнтів фізичних осіб. Він є одним з найбільш інноваційних банків світу, одним із перших у світі, що почав використовувати одноразові SMS-паролі, також, платіжні міні-термінали, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки

різноманітних мобільних додатків. Він визнаний найкращим українським роздрібним банком року в глобальному рейтингу Best Retail Bank Ukraine 2018.

13. Станом на 01.01.2019 року банком випущено 28,9 мільйонів платіжних карток - більше ніж половина від всіх карток, випущених іншими українськими банками. Послугами АТ КБ «ПриватБанк» користується майже 30% всього населення України приблизно 70% працюючого населення.

14. В результаті аналізу збутових каналів за 2016-2019 рр. нами визначено, що банк скоротив 17,4% філій, збільшив банкоматну мережу на 2,1%, збільшив на 38,3% терміналів та розробив 19 мобільних додатків.

15. В результаті визначення ефективності діяльності нами розрахована середня продуктивність основних каналів збуту ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2016 - 2019 рр. (філій), в результаті якого виявлено зростання їхньої пропускної спроможності стосовно кредитів та депозитів фізичних осіб майже в 2 рази .

16. Також, досліджуючи якості обслуговування у АТ КБ «ПриватБанк» та його найближчих конкурентів – державних банків (АТ «Ощадбанк», АТ «Укргазбанк» та АТ «Укрексімбанк») було виявлено перевага у швидкості та комплексності обслуговування, що дає великий плюс АТ КБ «ПриватБанк».

17. Враховуючи надзвичайну важливість АТ КБ «ПриватБанк» для економіки та банківської системи України, а також в світлі його націоналізації та необхідності до 2022 року повністю втілити в життя урядову стратегію по реформуванню державних банків, нами були розроблені рекомендації щодо ефективності процесу управління каналами збуту на роздрібному ринку.

18. На основі SWOT-аналізу та порівняння його стратегії із другими державними банками були розроблені варіанти збутових стратегій АТ КБ «ПриватБанк» на роздрібному ринку банківських послуг України у 2020 р. (SO-стратегія; ST-стратегія; WO-стратегія; WT-стратегія)

19. Нами пропоновано АТ КБ «ПриватБанк» включити до основної збутової стратегію на роздрібному ринку конкурентну стратегію проти другого за розміром ринку та вищою збутовою мережею - АТ «Ощадбанк». Ця стратегія передбачає поступове переведення клієнтів основного конкурента, які більше

обслуговуються оф-лайн на он-лайн обслуговування у ПриватБанк.

20. Дані рекомендації органічно пов'язані із запропонованою урядом «Стратегії розвитку банківської системи України та найбільших державних банків України» від 21 лютого 2018 Кабміном України.

21. З метою успішної реалізації пропонованих стратегій та перемоги у конкурентній боротьбі пропонуємо АТ КБ «ПриватБанк» укріпити свої позиції інноваційного банку №1 в країні та визначити шляхи розвитку інноваційних збутових каналів на роздрібному ринку України.

23. В результаті вивчення банкоцентричних моделі США визначено характерним високий рівень забезпеченості банківськими послугами, про що свідчить висока кількість банків і відділень на 100 тис. населення, але, разом з тим, в даних країнах застосовується велика кількість інноваційних збутових каналів, що пояснюється більш високою культурою та інтенсивністю користування банківськими послугами з боку населення.

24. Пропонуємо АТ КБ «ПриватБанк» здійснити структурування операційних блоків процесу дистанційного обслуговування та застосувати для ефективного управління збутовими процесами - процесно-функціональну центріональну модель системи дистанційного банківського обслуговування на роздрібному ринку, для впровадження якої описані її якісні та кількісні параметри.

25. Запропоновані заходи по роботі з сегментами клієнтів, що дистанційно обслуговуються банком: «продвинуті» користувачі, «консолідатор», «постійно поспішаючі», інтернетні «традиціоналісти» та «турбовані безпекою», на основі сегментації яких в подальшому формується пакет дистанційних послуг та обираються ефективні збутові канали та інструменти.

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. Белозерова М.Н. Розробка та впровадження стандартів обслуговування в клієнтоорієнтованих організаціях / М.Н. Белозьорова / / Вісник Омського університету. Серія «Економіка». - 2016 - № 3.- С. 80-82. - 0,25 д.а.
6. Бойко О. С. Розвиток дистанційних банківських послуг як показник модернізації елементів національної банківської системи // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – Вип. 2. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2012_2/09bosayd.pdf.
7. Бричко А.О. Значення клієнтоорієнтованості персоналу у забезпеченні ефективності збуту послуг/ А.О. Бричко // Маркетинг в Україні. – 2017. - №2. – С. 34-45
8. Буланов В. Ю. Управление развитием розничной сети регионального банка // Банковские услуги. - 2017. - № 7. – с. 20-25.
9. Бюлетень Національного банку України. Щомісячне аналітично-статистичне видання Національного банку України 2018.- №3 – 188 с. // <http://www.bank.gov.ua>
10. Васильєва Т.А. Маркетинг у банку: навч. посіб. / Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник; за. ред. проф. Т. А. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. – 353 с.

11. Верич М.О. Методологічні підходи до оцінки якості обслуговування // 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. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prosperlending.blogspot.com>.
14. Вовчак О., Халло В. Сутність та особливості банківської конкуренції / Світ фінансів. – 2017. – № 4 (17). – С. 86–92.
15. Гавозда Ю. Банки и клиенты / Ю. Гавозда // Еженедельный обзор мировых масс-медиа: 26 апреля – 2 мая 2017 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bankir.ru/publication/article/5107041
16. Гладких Д. Типова структура та основні функції підрозділів банківської установи // Вісник НБУ.- 2017.- №11.- 20-22.
17. Головкина Н.В. Стимулювання збуту: теорія, і перспективи // Маркетинг в Україні - 2015.- №2.- С. 47.
18. Гриценко Р. Фінансова привабливість областей України для банківської діяльності // Вісник НБУ. – 2017 - № 1. – С. 22-26
19. Дзюблюк О. Актуальні проблеми розвитку банківської системи України / О. Дзюблюк // Банківська справа. – 2016. – № 1. – С. 3–32.
20. Дослідження показників розвитку банків України // Сайт маркетингового агентства GfK Ukraine – Режим доступу: <http://www.gfk.ua/>
21. Збутові мережі банків України // Фінансовий Портал України – Режим доступу: <http://uacash.com/>
22. Збутові мережі АТ КБ "ПриатБанк" // Офіційний сайт АТ КБ "ПриватБанк" – Режим доступу: <http://aval.ua>
23. Карчева Г. Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія д-ра екон. наук / (Г. Т. Карчева, Т. С. Смовженко, В. І. Міщенко та ін.) ; за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. Карчевої. – Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. – 279 с.

24. Карчева Г. Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія / Г. Т. Карчева, Т. С. Смовженко, В. І. Міщенко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. Наук Г. Т. Карчевої – Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. – 276 с.
25. Карчева Г. Т. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Е. Карчева. – Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2012. – 520 с.
26. Карчева Г. Т. Європейський досвід впровадження механізму bail-in та перспективи його використання в Україні / Г. Т. Карчева, Д. В. Булиндін // Банківськ справа. – 2017. – № 4. – С. 53–60.
27. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційно- го розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0 [Електронний ресурс] / І. Я. Карчева // Фінансовий простір. – 2015. – № 3 (19). – С. 299- 309. – [Електронний ресурс]. –Режим доступу: Режим доступу : <http://fp.cibs.sk.ua>
28. Комплексная программа развития банковской системы Украины на 2015 - 2020 годы - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1327.html
29. Маслова Н.О. Маркетинг у банку: навчальний посібник / Н.О. Маслова. – К. : Київ. нац.. торг.- екон. ун-т, 2012. – 320 с.2
30. Мороз Л. В. Перспективи розвитку онлайн-банкінгу в Україні / Л. В. Мороз // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. - № 22.13. – С. 218-226
31. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис ХХІ. – 2018. – №11-12 (2). – С.64 – 67.
32. Основні напрямки реалізації положень Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.slideshare.net/sadovnychy/ss-88586732>
33. Показники діяльності за 2018 р. / Офіційний веб-сайт Національного Банку України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/>

34. Пантелєєва Н. Полівекторність інновацій роздрібного банківського бізнесу: реалії сьогодення // Вісник НБУ. – 2015. -№ 5. – С. 34-42
35. Перший в Україні портал Он-лайн кредититування [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://blog.web100.biz/pervyj-v-ukraine-b2b-portal-po-onlajn-kreditovaniyu/>
36. Показники фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <https://www.bank.gov.ua>.
37. Примостка О. Стратегії розвитку банківської системи України / О. Примостка // Бізнесінформ. – 2016. – № 6. – С. 204–208.
38. Про банки і банківську діяльність: Закон України. Прийнято від 07.12.2000р., №2121. - Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/>
39. Про доступ до публічної інформації: Закон України. Прийнято від 13.01.2011 - № 2939-VI- Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/>
40. Самий популярний банк в соціальних мережах [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.prostobankir.com.ua/>
41. 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.
42. Синяева И. М. Маркетинг в коммерции [Текст] : учебник / И.М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; под ред. Л. П. Дашков. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К, 2011. – 548 с.
43. Скиннер К. Будущее банкинга : мировые тенденции и новые технологии в отрасли / Крис Скиннер : пер. с англ. Е.И. Недбальская / наук. ред. Н.А. Головкин. – Мн. : Изд-во "Гревцов Паблишер", 2009. – 400 с.
44. Скиннер Крис. Будущее банкинга. Мировые тенденции в отрасли / Перевод с английского.- Минск: «Гревцов Паблишер». – 2009.- 347 с.
45. 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 2017 г. – М.: Креативная экономика, 2017. – С. 241–245.

46. Стюарт Г. Е. Ефективне управління збутом [Текст] : пер. с англ. / Д. Р. Леманн. – Дніпропетровськ : Баланс-Клуб. - 2016. – 192 с. - ISBN 178-566-316-859-3

47. 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.

48. Тиківський Ю. Усі – в приватні руки: Мінфін планує до 2022 року позбутися державних банків [Електронний ресурс] / Ю. АТиківський // Україна молода. – 2018. – Вип. № 024. – Режим доступу : <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3280/159/121014>.

49. Федірко В.В. Банківська система України в умовах глобалізації світової економіки // Економічний форум. - Луцьк. - 2011. - Вип.2 // http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_2/62.pdf.

50. Фінансова звітність банків // Сайт Національного банку України – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>

51. Фінансова звітність за 2018 р. // Офіційний веб-сайт Ощадбанк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua>

52. Фінансова звітність за 2018 р. // Офіційний веб-сайт ПриватБанк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru>

53. Фінансова звітність за 2018 р. // Офіційний веб-сайт Укргазбанк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ukrgasbank.com/ru/>

54. Фінансова звітність за 2018 р. // Офіційний веб-сайт Укрексімбанк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.eximb.com/>

55. Чуб О.О. Розвиток Інтернет банкінгу в глобальному середовищі [електронна стаття]. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського/

електронний каталог – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUABS/texts/2011/26.3.07.pdf

56. 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.

57. Шавровская М.Н. Оцінка клієнтоорієнтованості персоналу: сутність, зміст етапів / М.Н. Шавровская // Сучасний менеджмент: умова і фактор модернізованої економіки. Матеріали міжнародної заочної науково-практичної конференції. - Омськ. - 2016. - 0,6 д.а.

58. Шавровская М.Н. Результати аналізу формування та оцінки клієнтоорієнтованості персоналу в організаціях м. Омська / М.Н. Шавровская // Вісник Омського університету. Серія «Економіка». - 2017. - № 1.- С. 35-40. - 0,5 д.а.

59. Шавровская М.Н. Стимулювання клієнтоорієнтованості персоналу в організації / С.М. Апенько, М.Н. Шавровская // Нормування і оплата праці. - 2016.- № 2. - С. 8-12.

60. Шавровская М.Н. Теоретичні основи формування та оцінки клієнтоорієнтованості персоналу / М.Н. Шавровская // Дискусія. – 2015.- № 9 (17). - С. 62-66. - 0,4 д.а.

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. – 10/11/2016. – N154 част.2: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. – С. 324-332.
65. Штерн Л. В. Маркетинговые каналы [Текст] : пер. с англ. / Л. В. Штерн, Э. Т. Кофлан. – М. : Вильямс. 2015. – 624 с. - ISBN 743-866-356-327-4.
66. Шубин К.А. Управление банковскими инновациями на рынке дистанционного обслуживания на основе оценки экономической эффективности: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. - Пермь. - 2007.- 284 с.
67. Шульга Н.П. Банківський контролінг: підручник / Н.П. Шульга. – К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 437 с.
68. 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.
69. Ясинська Н.А., Ши́ра Н.О. Розвиток платіжних інструментів на грошово-кредитному ринку України / Ясинська Н.А, Ши́ра Н.О. // Technology audit and production reserves. – 2014. – №2/2(16). – С. 15-20
70. Ярова О.Г. Электронное издание на основе: Дистанционное банковское обслуживание / кол. авторов. - М. : КНОРУС : ЦИПСИР, 2017. - 328 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Стратегії державних банків мають базуватися на завданнях держави у банківському секторі

Завдання держави як каталізатора економічного зростання	Підтримувати фінансову стабільність, ефективно управляючи ризиками, ліквідністю та капіталом
	Підвищити доступність кредитів для ключових сегментів розвитку економіки
	Покращувати рівень фінансової інклюзивності / забезпечувати загальний доступ до фінансових послуг за розумну ціну
	Зменшувати обсяг готівки, щоб мінімізувати тіньову економіку
Завдання держави як акціонера	Створювати фінансову цінність і компенсувати інвестовані бюджетні кошти
	Розробити єдиний підхід до корпоративного управління
	Звільнити баланси державних банків від тиску непрацюючих кредитів з мінімальною шкодою для фінансової стабільності
	Мінімізувати частку держави у банківському секторі
	Забезпечити здорову конкурентну динаміку та стабільність економіки для державних банків

*Примітка: складено автором на основі власних спостережень [32]

Додаток Б

**Для сприяння скороченню частки держави, плани банків мають
включати наступні елементи**

Передумови успішного виходу із володіння		Ощадбанк	Приватбанк	Укрексімбанк	Укргазбанк
Корпоративне управління	•Наглядова рада із профільними комітетами, до основного складу якої входять незалежні директори •Сильна команда управлінців •Контракти, засновані на результативності (КПЕ)	Запроваджено для ПриватБанку та Укргазбанку Планується до запровадження в інших банках у 2018 році			
Стабільна операційна платформа	•Наявність належних методів обліку та механізмів контролю •Надійна ІТ-інфраструктура для підтримки звітування та контролю •Належний рівень капіталу та зниження вартості ризику	Буде досягнуто у термін до 2019-2020	Станом на 2019 рік Приватбанк – урегулює свої ризики та вирішить питання з ІТ	Залежно від стратегії	Вже запроваджено
Скорочення ризиків, пов'язаних з державою	•Зменшення частки державних облігацій України як відсотка банківських активів •Скорочення частки кредитів державним підприємствам в портфелі	Позитивна динаміка, починаючи з 2018 року			
Урегулювання правових питань	Непрацюючі кредити погашені Судові позови урегульовані або на їх задоволення виділено належні асигнування	До 2019	До 2020 - 2021	Залежно від стратегії	до 2019
Привабливі показники рентабельності	Стійкий рівень рентабельності власного капіталу >10-12% Сприятливі умови для підприємницької діяльності та економічного зростання	До 2021-22 продемонструє високу рент. за 2 роки	До 2020 продемонструє високу рент. за 2 роки		До 2018 продемонструє високу рент. за 2 роки
РЕКОМЕНДОВАНИЙ РІК ДЛЯ ВИХОДУ		2020 для мінор. пакету.	Кінець 2022	2021 для мінор.пакету	Кінець 2019

*Примітка: складено автором на основі власних спостережень [32]

Стратегія ПриватБанку, яка ґрунтується на 5 ключових компонентах

Стратегія банку	Ключові компоненти стратегії
Максимально збільшити цінність для власників шляхом створення хорошого банку та відновлення вартості непрацюючих кредитів (відшкодування допомоги, наданої державою) Перетворення на банк, який сфокусований на роздр. сегменті, із значн. часткою в МСБ та незначною присутністю в корпоративному сегменті Підготуватися до виходу з володіння контрольним пакетом у термін до 2022 року	Продовжити збільшення роздрібногo сегменту: • Зберегти свою позицію на ринку у роздрібному сегменті на поточному рівні • Продовжувати знижувати вартість зобов'язань • Зберегти позиції франшизи платіжних систем та активно їх використовувати
	Активувати МСБ: • Удосконалити функцію збуту та конкурентної пропозиції • Надалі нарощувати потенціал підрозділів, які працюють з клієнтами МСБ.
	Почати розвивати корпоративний сегмент: • Нарощувати потенціал у сфері кредитування клієнтів середнього корпоративного бізнесу
	Система управління ризиками та робота з непрацюючими кредитами: Удосконалити системи управління та організації з метою забезпечення комплексного управління ризиками Запровадити систему КПЕ з урахуванням факторів ризику Досягти стягнення заборгованості в рамках існуючого успадкованого портфелю непрацюючих кредитів
	Управління операційними витратами та організація: • Запустити програму з оптимізації операційних витрат • Розробити цілі по розміру та конфігурації мережі • Чітко сегментувати бізнес та розмежувати сфери контролю Додати відсутні функціональні підрозділи та запровадити відсутні посади начальників служб підтримки

*Складено автором на основі джерела [2]

Стратегія Ощадбанку ґрунтується на 7 ключових компонентах

Стратегія банку	Ключові компоненти стратегії
Збільшити цінність для власників за рахунок підвищення ефективності, використовуючи свою мережу для цілей сприяння загальнодоступності фінансування Зберегти свою позицію як універсального банку №1 в країні Підготуватися до часткової приватизації до 2020 року	Зберегти позицію лідера у корпоративному сегменті: Перефокусувати сегмент на клієнтів середнього корпоративного бізнесу та зменшити залежність від кредитування державних підприємств • Удосконалити систему управління ефективністю та результативністю • Переглянути ефективність кредитних процесів.
	Поступово збільшувати присутність у сегменті МСБ • Розробляти функції збуту та пропозиції, орієнтовані на конкретний сегмент
	Зміцнити позицію у роздрібному бізнесі та комісійних продуктах: • Збільшити комісійний дохід за допомогою переоцінки продуктів та переходу на електронні канали взаємодії • Зосередитися на переоцінці зобов'язань • Розширити можливості, щоб стати лідером за безп. кредитування
	Оптимізувати мережу відділень: • Зменшити кількість відділень мережі з ~3300 до 1900-2100 • Перемістити та оптимізувати інші відділення
	Інформаційні технології: • Розробити централізовану систему підтримки, покращити канали цифрового зв'язку, удосконалити інформаційну безпеку
	Операційна модель: • Централізувати підрозділи підтримки та покращити бізнес-процеси
	Ризики та непрацюючі кредити: • Утримувати низькою вартість ризиків за рахунок удосконалення кредитних процесів • Покращити рівень погашення існуючих непрацюючих кредитів та максимізувати вартість портфелю непрацюючих кредитів у майбутньому.

*Примітка: складено автором на основі власних спостережень [32]

Основні кроки, що було здійснено для реалізації Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору

Стратегічні цілі	Результат
Управління банками	1. Урядом затверджено та подано до Парламенту проект ЗУ №7180 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей управління державними банками» 2. У ПАТ «ПриватБанк» та АТ «Укргазбанк» створено наглядові ради, що складаються з більшості незалежних членів.
Підвищення вартості банків	1. Банки докапіталізовано у відповідності до регуляторних вимог (у 2016-2017 роках на докапіталізацію банків (без врахування ПриватБанку) витрачено 36,6 млрд. грн. Ощадбанк – 19,6 млрд. грн., Укрексімбанк – 17 млрд. грн.) 2. Банками виконуються усі нормативи НБУ 3. Розпочато оптимізацію операційних моделей банків у відповідності до індивідуальних стратегій 4. У 2017 році прибуток Ощадбанк – 558,5 млн. грн., Укрексімбанк – 929,0 млн. грн., в Укргазбанк – 624 млн. грн.
Фокусування на цільових сегментах бізнесу	1. Ощадбанк: зростання кредитного портфелю корпоративного та роздрібного бізнесу – 6% та 10% щорічно, зростання портфелю пасивів роздрібного та корпоративного бізнесу – 27% щорічно кожен, зростання карткового бізнесу (доля ринку з 6% до 17%) 2. Укрексімбанк: поетапна відмова від клієнтів з пасивами до 100 тис.грн., зменшення кількості відділень з 75 до 57, зниження долі пасивів фізичних осіб з 23% до 16%. 3. Укргазбанк: обрано стратегію фокусування на фінансуванні енерго- та ресурсозберігаючих проектів, профінансовано «зелених» проектів на 7,2 млрд.грн., підписано Меморандум з IFC щодо підтримки процесу залучення стратегічного фінансового інвестора.
Вихід з несистемоутворюючих банків	Держава здійснила вихід з капіталу несистемоутворюючих банків («Родовід банк», «Український банк реконструкції та розвитку», «Державний земельний банк»)

*Примітка: складено автором на основі власних спостережень [32]

