

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Фінансове посередництво»

Сенчило Назарія
Вікторовича

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, МВА

Жураховська Людмила
Валентинівна

Київ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ	6
РОЗДІЛ 2	13
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ	13
2.1 Аналіз організаційного процесу управління каналами збуту АТ «Креді Агріколь Банк»	13
2.2 Оцінка ефективності процесу управління каналами збуту АТ «Креді Агріколь Банк»	17
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ	26
3.1 Напрями підвищення ефективності процесу управління каналами збуту	26
3.2 Впровадження інноваційних збутових каналів банку для підвищення ефективної діяльності на роздрібному ринку	32
3.3 Удосконалення організаційного управління аспектів та організаційного забезпечення процесу управління каналами збуту	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми. Економічна нестабільність в Україні та цифрова трансформація банківської сфери змінюють підхід до управління каналами збуту банку на роздрібному ринку. Надважливим стає вибір найбільш ефективних каналів збуту, що дозволять банкам скоротити витрати на обслуговування їх діяльності та здійснити перехід до цифрової трансформації, що в свою чергу дозволить підвищити якість обслуговування населення, а також забезпечити прибутковість цього виду діяльності. Ефективне управління каналами збуту банку на роздрібному ринку стає одним із актуальних завдань банківських установ.

Зокрема, окремим теоретичним питанням дослідження роздрібною ринку присвячені праці таких відомих вітчизняних та зарубіжних дослідників О. Азаряна, Я. Антонюка, В. Апопія, А. Берези, Б. Бершна, С. Брю, Д. Гриджука, П. Друкера, Д. Зване, О. Зверева, Б. Карлофа, Ф. Котлера, О. Лапко, К. Макконела, Р. Маркіна, Б. Мізюка, Б. Санто, С. Федосенка, Ш. Флінома. Значну увагу вивченню процесів формування та функціонування інноваційних механізмів банківської діяльності у своїх дослідженнях приділяли науковці О. Абакуменко, В. Вовк, С. Сгоричева, А. Кузнєцова, С. Леонов, В. Міщенко, С. Науменкова, С. Онишко, Л. Примостка, Н. Ткаченко, К. Черкашина, Н. Швець, В. Шелудько та інші [14].

Актуальність вищевикладених проблем, а також теоретично-прикладна цінність їхнього вирішення зумовили вибір теми даного наукового дослідження, визначили його мету та завдання.

Метою дослідження проведення теоретико-практичного дослідження процесу управління каналами збуту банку на роздрібному ринку та розробка пропозицій щодо його удосконалення

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

1. провести огляд літературних джерел та обґрунтувати необхідність і сутність каналів збуту банку на роздрібному ринку;
2. провести аналіз рівня ефективності діючих каналів збуту банку;
3. здійснити дослідження процесу управління каналами збуту;
4. розробити рекомендації щодо підвищення рівня ефективності управління каналами збуту банку

Об'єктом дослідження є процес управління каналами збуту банку на роздрібному ринку, а **предметом дослідження** – є організаційно-інформаційне забезпечення процесу управління каналами збуту банку на роздрібному ринку.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо сутності каналів збуту банку та напрямків їх розширення; методи аналізу та синтезу – для дослідження рівня ефективності діючих каналів збуту; факторного та структурно-динамічного аналізу (для удосконалення методичних підходів до ідентифікації банків в контексті підвищення ефективності каналів продажу банківських продуктів).

Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативно-правові акти, які регламентують діяльність банків, офіційні дані Національного банку України (НБУ), статистичні дані, інформаційно-аналітичних видань, звітність банківських установ, наукові праці вітчизняних учених, періодичні видання, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено : класифікацію каналів збуту банку на роздрібному ринку, в якій визначені традиційні та альтернативні канали збуту. Формування багатоканальної моделі збуту, оптимальне поєднання традиційного обслуговування клієнтів з альтернативними каналами збуту та суттєве підвищення рівня виконання функцій спеціалістами фронт-офісу, маркетологами, менеджерами, працівниками інших підрозділів є перспективними тенденціями для ефективного управління каналами збуту банку на роздрібному ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та пропозиції, що були наведені в роботі, а саме удосконалення інноваційних каналів збуту в банківському секторі та оптимальне поєднання традиційного обслуговування клієнтів з альтернативними каналами збуту можуть використовуватися при формуванні стратегії розвитку банків.

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

Публікації. Окремі результати дослідження відображенні в науковій статті: Сенчило Н.В. Теоретичні засади управління каналами збуту банку на роздрібному ринку // Бізнес процеси у кредитно–фінансових установах: Зб. наук. ст. студ. денної та заочної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – Київ: Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2020.- ст.

Результати дослідження були представлені у тезах Сенчило Н. Управління каналами збуту банку на роздрібному ринку: еволюція становлення // Фінансово–кредитні системи: проблеми теорії і практики: Тези доп. II Всеукр. студ. наук. конф. / відп. ред. Н. П. Шульга. – Київ: Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2020. – ст. 307

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 54 сторінки. В роботі представлено 11 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки та використано 50 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ

В умовах зростаючої глобалізації та конкуренції, банки змушені проводити реорганізацію і реструктуризацію філіальних структур та модернізацію банківських послуг, удосконалювати наявні канали збуту, застосовувати заходи для забезпечення позитивної думки клієнтів від спілкування з фінансово-кредитною установою [36].

З урахуванням нинішньої ситуації в Україні та запровадженню державою карантинних заходів у відповідь на поширення COVID-19, тематика управління каналами збуту банку набуває більшої значимості в розрізі активного переходу до розвитку інноваційних каналів. Враховуючи все це, управління каналами збуту повинне вирізнятися оперативністю реакції на зміни кон'юнктури ринку.

Узагальнення наукових думок таких вчених, як Р. Герасименко, Г. Стюарт, Л. Шторна, Е. Кошлана, Б. Кузін, В. Голуб, у площині дослідження дозволило створити порівняльну характеристику щодо сутності управління каналами збуту (Додаток А). Проаналізувавши праці та твердження вчених, можемо сказати, що канал збуту банківських продуктів – це сукупність філій, відділень, технічних засобів, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів до клієнта.

В процесі дослідження наукових робіт, статей, була створена класифікація каналів збуту (Додаток Б). Нами було виявлено два основні канали збуту: традиційні канали та альтернативні канали збуту. На сьогоднішній день банки використовують широкий спектр каналів збуту банківських продуктів, серед яких основними є філії та відділення банку. Проте, банками все активніше застосовуються альтернативні канали продажів роздрібних продуктів, серед яких переважаючими є Інтернет та банкомати. До альтернативних каналів продажу

банківських продуктів, також слід віднести усі партнерські зв'язки із забудовниками, ріелторами та іншими брокерами.

Трансформація каналів продажу шляхом переходу на альтернативні способи поширення і надання банківських послуг різним чином впливає на фінансові та конкурентні позиції банку. Наприклад, продаж банківських послуг через банкомати, термінали або центри самообслуговування дає змогу ефективніше використовувати потенціал існуючої мережі збуту банку, надає роздрібним клієнтам додаткові зручності, поліпшує якість і швидкість обслуговування та скорочує зайвий персонал, зменшуючи таким чином завантаженість працівників фронт-офісів. Крім того, розвиток фірмової мережі точок самообслуговування банку слід розглядати як елемент брендингу, спосіб чіткішої ідентифікації банку споживачами та інструмент управління лояльністю [41].

З одного боку, відділення та філії залишаються основним місцем, де відбувається повноцінний продаж всіх банківських продуктів. Цей канал є найбільш операційно затратним та найбільш дохідним з точки зору комплексного продажу послуг. Традиційний вид обслуговування передбачає максимальну компетенцію працівників фронт-офісу, головним завданням яких є не лише залучення нових клієнтів, обслуговування діючих клієнтів, продаж фокусних продуктів, а й постійне стимулювання клієнта до повторного продажу, активне використання крос-продажу та інше [4].

З другого боку, активне використання альтернативних каналів продажу робить банк більш відкритим. У такий спосіб клієнти можуть задовольнити свої потреби через зручні йому канали.

Зіставлення засвідчує на необхідності визначення характерних ознак традиційного та альтернативного каналів збуту (табл.1.1)

На наш погляд, одним із першочергових завдань для вітчизняних роздрібних банків є саме поступова трансформація каналів продажу банківських послуг, тобто

перехід від традиційного обслуговування клієнтів через мережу філій та відділень до застосування сучасних високотехнологічних альтернативних каналів.

Таблиця 1.1

Характерні ознаки традиційного та альтернативного каналів збуту*

Традиційні канали	Альтернативні канали
Обов'язковість фізичної присутності клієнта в місці надання банківської послуги у визначений час роботи офісу, що позбавляє споживача можливості вільно та економно витратити час.	Не має значення місце та час здійснення трансакцій або інформаційного обміну.
Необхідність наявності стаціонарного локалізованого офісу. Залежно від рівня структурно відокремленого підрозділу це може бути офісне приміщення з різними будівничими параметрами, проте кожне з них потребує витрат на спорудження та оздоблення, утримання штату фахівців, оснащення технічними засобами та засобами безпеки, забезпечення поточними витратними матеріалами.	Клієнт має можливість постійно пересуватися, не втрачаючи зв'язок з банком.
Висока вартість обслуговування (комісія за надання обслуговування), особливо для осіб, які не є клієнтами банківської установи.	Мінімальна або нульова комісія. Повна відсутність комісії за виконані послуги зустрічається рідко.
Можливість для клієнта отримати весь перелік банківських послуг.	Надання послуг в межах програмного забезпечення банку.

*Примітка: складено автором за джерелом: [47;13]

Роздрібний ринок передбачає ретельно продуману роботу з масовим клієнтом з приводу формування його лояльності, в тому числі за рахунок територіального підходу, тобто місця знаходження відділення. Модель відділення банку передбачає максимальне наближення до клієнта. Розміщення може бути визначальним фактором прибутковості його роботи, оскільки серед переваг банку клієнти завжди вирізняють присутність банку на території, де відбувається основний їх бізнес або діяльність.

Рішення про відкриття відділення у разі дотримання банком вимог щодо відкриття відділення приймає Комісія Національного банку при територіальному управлінні. Для перевірки відповідності приміщення та обладнання відділення вимогам НБУ, банк подає нотаріально засвідчену копію оренди приміщення, на строк не менше три роки, або документальне підтвердження права власності банку на це приміщення [29].

Прийняття рішення про розміщення відділення, філії, означає вибір приміщення та покриття зони обслуговування. Внаслідок чого, були визначені фактори, що впливають на вибір розташування банківського відділення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на вибір розташування відділення, як традиційного каналу збуту*

Фактори	Характеристика
Привабливість регіону	Структура наявної та потенційної клієнтської бази (Концентрація бізнесу, підприємств, проживання населення в регіоні). Перспектива розвитку економіки.
Напрямок та потужність транспортних потоків	Максимальне наближення до місця роботи цільової клієнтури або місця проживання, навчання, відпочинку, а також торговельних точок.
Присутність інших банків	Велике значення яких саме банків, так, присутність одного філіалу великого банку може створити більшу загрозу, ніж декілька відділень місцевого банку.
Стосунки з місцевою адміністрацією	Сприяння розвитку бізнесу в регіоні, лобювання місцевого банку, готовність до співпраці.
Інвестиційні можливості	Готовність банку розширювати мережу.

*Примітка: складено автором за джерелом: [10]

У розвинутих країнах покриття зони обслуговування залежить від типу населеного пункту, потенціалу клієнта для банку та характеру трансакцій. Також, збирається інформація про адреси клієнтів. Відомості про зареєстровані

підприємства знаходяться в органах державної реєстрації, також вивчаються рекламні оголошення, що можуть містити інформацію про фактичну адресу бізнесу [11, с.210].

Цінність зони дії банківської установи можна визначити як очікуване річне споживання послуг:

$$\text{ОРСП} = \text{ЧК} \times \text{ПК} (\%) \times \text{ОРСП} \quad (1.1)$$

де ЧК – чисельність потенційних клієнтів, які входять в сегмент зони;

ПК – частка (процент) потенційних клієнтів які користуються послугами в даній зоні;

ОРСП – очікуваний річний рівень споживання послуги в розрахунку на 1-го клієнта [22].

Важливо також сформуванати точну картину щодо рівня конкуренції та про основні характеристики діяльності головних конкурентів. На основі порівняльного аналізу банківських продуктів різних банків необхідно вивчити всі варіанти можливого розміщення пунктів надання своїх послуг, проаналізувати рентабельність кожного варіанта та вибрати найбільш прийнятний, що відповідає параметрам бюджету розвитку банку. Банк, формуючи клієнтську базу, спирається на перспективні сегменти клієнтів, планує роботу з розширення клієнтської бази за допомогою персонального продажу та розвитку відносин з наявними клієнтами [21].

Зараз банки роблять все можливе, щоб звести до мінімуму контакти зі своїми клієнтами. Сьогодні в кол-центрах і онлайн-чатах фінансові послуги надають роботи, а у відділеннях банків все більше зон самообслуговування. "Безпаперові" зміни торкнулись процесів ідентифікації та верифікації клієнтів, касових операцій, обслуговування зовнішньоекономічної діяльності, документарних операцій, формування кредитної справи клієнта.

Системному вирішенню проблем банків у сфері розвитку роздрібногo бізнесу, спрямованому на поліпшення його фінансових та ринкових позицій і, як

результат – зростанню конкурентоспроможності, сприяє саме активізація альтернативних каналів обслуговування клієнтів із використанням сучасних інформаційних технологій і засобів комунікацій: Інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу. За оцінками експертів, роздрібні банки, здійснюючи інноваційну стратегію продажів можуть підвищити рентабельність своїх операцій в розрахунку на одного клієнта на 50-100% [17, с.13].

Впровадження альтернативних каналів збуту – це також, певний фактор, що може спричинити виникнення ризиків. Альтернативні канали збуту, які є інноваційними, потребують залучення значних сум інвестицій, висококваліфікованих кадрів та багато іншого, у зв'язку з чим виділяються основні чинники ризику в інноваційній діяльності банку:

1. втрата іміджу у разі невдачі інновації;
2. втрачені можливості внаслідок концентрації зусиль на безперспективних напрямках;
3. втрати через перебудову налагодженої системи взаємодії з економічними суб'єктами, наприклад, у випадку неможливості використання традиційних каналів збуту для реалізації інноваційної продукції;
4. труднощі фінансування інноваційної діяльності, результат якої не цілком визначений;
5. перебудова традиційної налагодженої системи функціонування й управління банком;
6. великі витрати на залучення висококваліфікованих фахівців [16, с.106].

Механізм управління каналами продажів роздрібних продуктів представлений ключовими підсистемами: маркетингова, організаційно-технологічна, інформаційна та логістична (Додаток В).

Однією з важливих складових підсистеми інформаційного забезпечення процесу управління каналами продажів роздрібних продуктів є нормативне забезпечення, яке варто поділити на зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє нормативне забезпечення представлене законами, постановами, інструкціями, методичними рекомендаціями, листами та іншими нормативно-правовим актами уповноважених органів, які здійснюють регулювання діяльності банку та можуть неї впливати[30].

До джерел внутрішнього нормативного забезпечення відносяться інструкції, положення, політики, методичні вказівки, норми і нормативи, що розробляються банком і затверджуються керівним органом. Банку необхідно звертатися до всіх можливих джерел і враховувати всі можливі зовнішні та внутрішні фактори, проводячи їх ґрунтовний аналіз.

Доведення банківських продуктів до клієнтів є одним із найважливіших завдань, яке мають вирішувати співробітники підрозділів банку по роботі з клієнтами. Головним завданням збутової діяльності є вибір засобів і шляхів оптимального обслуговування (комунікації, інформація, ресурси, відповідна документація) обраних каналів, визначення стратегії в рамках реалізації збутових рішень банку [7, с. 318].

Отже, ми вважаємо, що банкам доцільно розвивати альтернативні та удосконалювати традиційні канали збуту своїх продуктів та послуг, застосовуючи сучасні платформи реалізації своїх продуктів. Важливим стає перехід від традиційного обслуговування клієнтів через філії та відділення до альтернативних, що базуються на широкому використанні технологій віддаленого банкінгу, які вважаються сьогодні найбільш поширеною інновацією і поступово стають основною функцією банків. Альтернативні канали позитивно впливають на імідж банку, його позиціонування як високотехнологічного фінансового інституту і, як наслідок, зростання і підвищення якості клієнтської бази.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ

2.1 Аналіз організаційного процесу управління каналами збуту АТ «Креді Агріколь Банк»

АТ «Креді Агріколь Банк» – універсальний банк, власником якого є одна з найбільших фінансових груп світу – «Креді Агріколь Груп» (Франція). Працює на фінансовому ринку України з 1993 року та надає весь спектр сучасних банківських послуг приватним і корпоративним клієнтам. За класифікацією Національного банку України (НБУ), належить до групи найбільших банків і займає 11-те місце за обсягом активів.

Клієнтський портфель Креді Агріколь Банку в Україні становить: 283 000 активних клієнтів – фізичних осіб та 15 000 корпоративних клієнтів (серед яких 1200 міжнародних корпорацій та великих локальних компаній, 1650 середніх компаній і 12 000 представників малого та середнього бізнесу).

До складу організаційної та управлінської моделі Креді Агріколь Банк входить Голова Правління Банку, 3 заступники Голови Правління, 21 департамент, 65 управлінь. Філіальна мережа станом на 31 грудня 2019 року складається з Головного банку, 6 філій, 150 відділень. Регіональна мережа охоплює всі області України й налічує 307 банкоматів [31].

АТ «Креді Агріколь Банк» займає лідируючі позиції на ринках автокредитування та споживчого кредитування, просуває зарплатні проекти, видає кредити на купівлю житла, приймає вклади від населення, здійснює випуск та обслуговування платіжних і кредитних карток, грошові перекази і надає ряд інших послуг приватним особам. Окрім того, банк надає повний комплекс послуг для

бізнесу, приділяючи особливу увагу співробітництву з компаніями агропромислового комплексу.

Сьогодні послугами банку користуються всі категорії населення, що зумовлює провідну позицію банку на ринку роздрібних банківських послуг України. Банк зосереджує свої зусилля на створенні сприятливих та вигідних умов обслуговування клієнтів, розширенні переліку банківських послуг, збільшенні присутності на ринку продуктів та послуг.

В грудні 2015 року Банк затвердив стратегічний план розвитку - «ГОРИЗОНТ 2018». Відповідно плану «ГОРИЗОНТ 2018», Банк ставив за мету: бути серед найкращих універсальних банків - ТОП 3 іноземних банків і ТОП 10 цифрових банків України; фокусуватися у трьох основних секторах - обслуговуванні транснаціональних корпорацій, агропромислового комплексу та автокредитуванні; мати високий рівень рекомендації клієнтів; працювати на довготривалий результат для задоволення клієнтів та забезпечення добробуту співробітників. Реалізація стратегічного плану «ГОРИЗОНТ 2018» передбачала інвестиції в цифрову трансформацію, ІТ-інфраструктуру, спрощення організаційних процесів та підвищення кваліфікації співробітників. Ключовим пріоритетом у розвитку роздрібногo бізнесу АТ «Креді Агріколь банк» став Інтернет-банкінг.

9 березня 2016 року було представлено середньостроковий план розвитку "Стратегічні амбіції 2020". План розвитку «Стратегічні амбіції 2020» полягає у покращенні процесу обслуговування банківських клієнтів за допомогою революції цифрових технологій. Правління банку вважає, що саме цифровий банкінг зміцнить дистриб'юторську систему обслуговування клієнтів.

В рамках нового середньострокового плану 2022, основними завданнями банку є :

1. Розвиток готівкового та споживчого кредитування.
2. Активний розвиток цифрових сервісів.

3. Збереження лідерства на ринку автокредитування.
4. Акцент на залученні клієнтів сегментів affluent та mass-affluent.
5. Посилення позицій банку на ринку преміум-банкінгу.
6. Побудова відділень нового формату з використанням новітніх технологій, сучасного обладнання та каналів зв'язку;
7. Комплексні заходи з придбання та побудови систем інформаційної безпеки для мінімізації ризику зовнішнього втручання до мережі банку.
8. Надання бездоганного банківського сервісу.

У фокусі банку – підтримка всіх сегментів бізнесу з особливим акцентом на співпраці з компаніями агропромислового комплексу. Як стратегічний партнер для агробізнесу банк пропонує своїм клієнтам поєднання аграрної і фінансової експертизи та міжнародний досвід.

Банк використовує основні канали продажів банківських продуктів на роздрібному ринку а саме, відділення, філії, банкомати, термінали, Інтернет-банкінг та мобільний банкінг, великому значенню банк приділяє співпраці з партнерами зі збуту. При цьому, враховуючи орієнтацію банку на великих корпоративних клієнтів та преміум-клієнтах, незначна увага приділяється активному залученню нових клієнтів-фізичних осіб за допомогою існуючих каналів продажів .

Таким чином, виділяємо фактори, що спрямовані на закріплення і розширення клієнтської бази. Найбільш впливовими внутрішніми факторами є: зміни тарифної і процентної політики банку; розширення мережі установ банку, що здійснюють операції із залучення коштів клієнтів; розширення (скорочення) депозитних продуктів банку; впровадження нових фінансових інструментів із залученням коштів; впровадження нових каналів збуту; організаційні заходи банку із закріплення пріоритетних клієнтів [2].

Нами було проведено дослідження організаційної структури банку, на основі якого було визначені структурні підрозділи, які впливають на ефективність каналів збуту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Департаменти та структурні підрозділи АТ «Креді Агріколь Банк», що впливають на ефективність каналів збуту банку(станом на 01.01.2020).*

Департаменти	Структурні підрозділи
Департамент середнього корпоративного бізнесу та МСБ	Управління розвитку продажів через мережі філій
Департамент ІТ розробки	Управління розробки автоматизованої банківської системи Управління розвитку платформи цифрового банкінгу
Департамент цифрового бізнесу та інновацій	
Департамент маркетингу	Управління реклами та комерційної комунікації Управління маркетингу роздрібногo бізнесу керівник напрямку з розвитку продуктів Управління маркетингу МСБ та корпоративного бізнесу
Департамент продажів через альтернативні канали та партнерів банку	Управління із взаємодії з партнерами банку
Департамент мережі продажів	Управління підтримки та аналізу діяльності мережі.

*Примітка: розроблено автором на основі даних з джерел [31-35]

Керівники департаментів та структурних підрозділів повинні забезпечити баланс між прагненням до максимізації прибутків та забезпеченням фінансової стабільності банку. Саме тому на них покладаються найголовніші задачі пов'язані з реалізацією стратегії банку, досягнення якісних та кількісних показників в точках продажу банківських продуктів та послуг. Перелік каналів продажів банківських продуктів на роздрібному ринку Креді Агріколь Банк є досить вузьким. Основним каналом продажів банку є його точки продажів – відділення.

Банк має достатньо розгалужена мережу відділень, яка пояснюється орієнтацією банку на корпоративних клієнтів. Фізичні особи для банку є

пріоритетним напрямом розвитку своєї діяльності, але банк зосереджений більше на преміум-обслуговуванні.

Також, банк має контакт-центр, який задіяний більше для відповіді на запитання клієнтів. Клієнт може звернутись до банку за допомогою безкоштовного телефонного виклику.

Рівень забезпечення каналів технічними, інформаційними ресурсами, а також оцінка результативності їх використання потребують постійного спостереження та своєчасної підтримки. Територіальне охоплення роздрібного ринку банківськими каналами є також елементом моніторингу. Важливим, на нашу думку, є визначення концептуальної позиції банку щодо здійснення моніторингу не лише за напрямками, а в цілому для надання загальної оцінки роботи каналів на роздрібному ринку і банку в цілому.

Перспектива АТ «Креді Агріколь Банку» на даний момент – активна експансія, як за рахунок розвитку регіональної мережі, так і за рахунок розширення спектру пропонованих продуктів онлайн-банкінгу. Саме від кваліфікації та професійних навичок спеціалістів даних підрозділів залежать обсяги та якість збуту в наявних каналах доставки банківських продуктів та послуг.

Кожному банку потрібна структура аналізу для ефективного виконання стратегії. Організаційна структура аналізу каналів збуту банку включає всі структурні підрозділи банку, які беруть участь у цьому процесі, від бек-офісу до керівного складу. Конкретний розподіл функціональних обов'язків між підрозділами банку забезпечує усунення конфлікту інтересів, покращує показники відповідальності кожного підрозділу, забезпечує високий рівень організаційної культури банківської установи.

Таким чином, систематизація організаційного забезпечення банку є необхідною умовою розвитку наявної мережі збуту.

2.2 Оцінка ефективності процесу управління каналами збуту АТ «Креді Агріколь Банк»

Креді Агріколь Банк завершив 2019 рік з найвищим за увесь час діяльності чистим доходом понад 1730 млн грн і з потужною динамікою (+18 % рік до року). Портфель працюючих кредитів (без урахування резервів) продемонстрував стабільний ріст на 7 %, або 1,5 млрд грн, порівняно з кінцем грудня 2018 року. Якість кредитного портфеля було підтверджено на високому рівні: коефіцієнт NPL банку є одним з найнижчих в Україні (4 %), а рівень покриття залишається дуже консервативним (96 %). Портфель депозитів Креді Агріколь Банку склав 28,8 млрд грн на кінець грудня 2019 року, збільшившись майже на 2 млрд грн, або на 7 %, порівняно з кінцем грудня 2018 року, що підтверджує задоволеність клієнтів продуктами банку [5].

Основними досягненнями розвитку роздрібного бізнесу в 2019 році були наступні:

1. стабільний розвиток напряму готівкового та споживчого кредитування, який підтвердився історичним максимумом кредитів, виданих у 2019 році;
2. продовження роботи над цифровими проектами, які повинні суттєво змінити рівень обслуговування клієнтів і надати всі переваги використання цифрового банкінгу.
3. збереження лідерства на ринку автокредитування;
4. акцент на залученні клієнтів сегментів affluent та mass-affluent, підвищення прибутковості в обслуговуванні клієнтського портфелю;
5. посилення позицій банку на ринку преміум-банкінгу, впровадження унікальних продуктів для преміум-клієнтів, збільшення зон обслуговування в різних регіонах України;

Банк проводить діяльність у напрямі трансформації роботи відділень для максимальної автоматизації процесів замість ручного вводу та забезпечення комфорту клієнтів, запропонувавши перелік операцій самообслуговування, завдяки чому з'явилася можливість отримати максимальну інформацію про клієнта

Проаналізувавши показники мережі відділень та банкоматів за останні 5 років (табл. 2.2) стає очевидним, що розширення власної мережі не є головним завданням банку, однак можемо зазначити, що банк проводить трансформацію мережі. Зокрема, у 2019 році було трансформовано 7 відділень нового формату, у поточно році було заплановано відкриття ще 19 відділень (включаючи 3 корпоративні центри).

Таблиця 2.2

Результати аналізу основних каналів збуту

АТ «Креді Агріколь Банк» за 2016-2020 рр. (станом на 01.01.)*

Показник	Кількість діючих структурних підрозділів та платіжної інфраструктури, одиниць				
	2016	2017	2018	2019	2020
Відділення	168	156	153	150	150
Банкомати	295	300	300	310	307
Платіжні термінали	213	205	208	214	214
Мобільний додаток	Ca+	Ca+	Ca+	Ca+	Ca+

*Примітка: розроблено автором на основі даних з джерел [31-35]

Можемо підкреслити, що Креді Агріколь демонструє стабільність своєї мережі за останні 5 років зменшивши свою мережу лише на 18 відділень. Зменшення кількості відділень пояснюється економією витрат на їх утримання, водночас проводяться відкриття нових відділень та оновлення наявних, передислокація в нові офіси та запровадження нових стандартів їх оформлення.

Для порівняння УкрСиббанк скоротив власну мережу відділень на 169 од. Альфа-Банк навпаки збільшує свій вплив та збільшив кількість відділень до 257 од., станом 01.01.2016 їх налічувалось лише 118 од. (рис. 2.1). В результаті, можемо зазначити, що кожен банк проводить свою стратегію розвитку мережі, незважаючи на тренд скорочень відділень, ми спостерігаємо банки, які розширюють свої територіальні зони впливу.

У АТ «Креді Агріколь Банк» практично відсутні малі відділення з кількома менеджерами, проте функціонують великі, які дають змогу охопити весь спектр пропонованих послуг. Оновлення відділень робить банк зручнішим та ближчим до клієнтів. Зручність розташування, просторі та світлі приміщення й високі стандарти сервісу дають можливість клієнтам отримувати якісні послуги.

Проведення рекламних компаній дозволило Креді Агріколь Банк збільшити залучення онлайн-депозитів. Тому банк наразі активно працює над розширенням переліку продуктів, доступних для оформлення в дистанційних інструментах обслуговування.

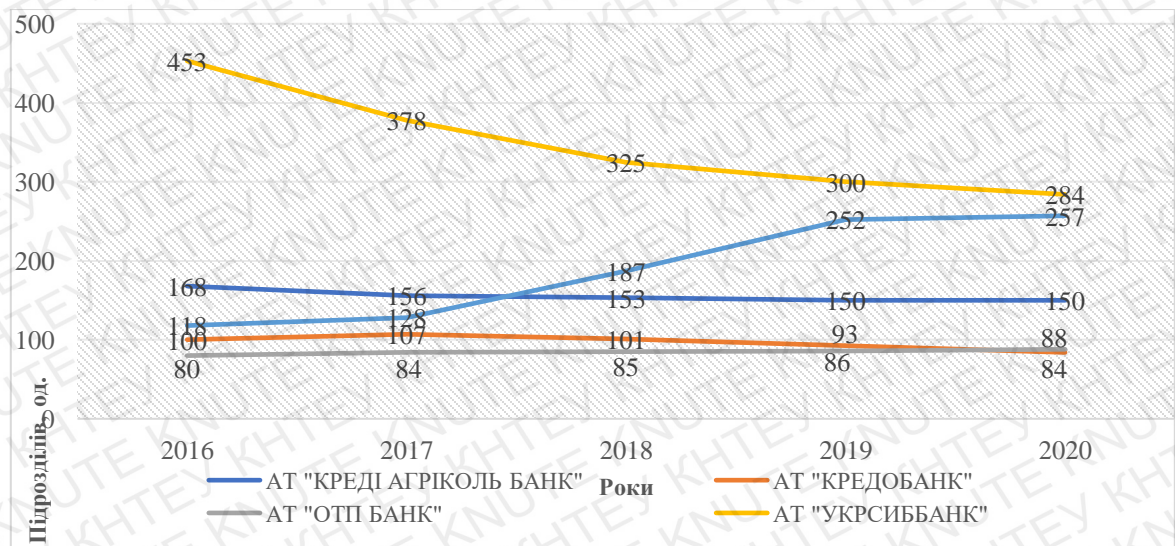


Рис. 2.1. Результати аналізу динаміки структурних підрозділів банків за 2016-2020рр. (станом на 01.01.)*

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [31-35]

Якщо розглядати детально по роках (рис. 2.2), то ми бачимо позитивну динаміку до зростання депозитного портфелю Креді Агріколь Банку на 2016-2020рр. Станом на кінець грудня 2019 року депозитний портфель Креді Агріколь Банку склав 7,6 млрд. грн Для порівняння наведені дані депозитного портфелю фізичних осіб АТ «ОТП Банк» та АТ «Кредобанк» їх динаміка ще краще, АТ «Кредобанк» з 2016 по 2020 показав зростання на 5,1 млрд. грн за 5 років, тим самим досягнув 7,8 млрд. грн на початок 2020 року. ОТП Банк показав зростання на 7,3 млрд. грн за 5 років, до 16,1 млрд. грн станом на початок 2020 року.

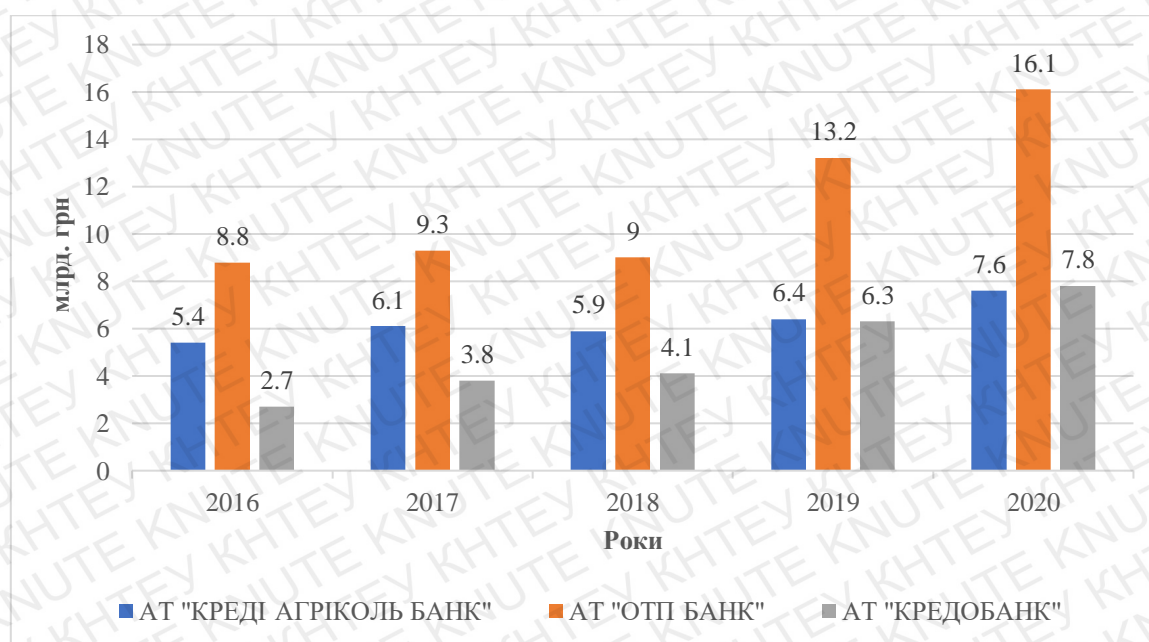


Рис. 2.2. Динаміка депозитного портфелю фізичних осіб АТ «Креді Агріколь Банк», АТ «ОТП БАНК» та АТ «Кредобанк» за 2016-2020рр. (станом на 01.01)*

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [31-35]

Варто зазначити, що Креді Агріколь підтримує довгострокові партнерські відносини з понад 400 автосалонам по всій Україні. Загальний обсяг виданих кредитів протягом 2019 року, – 3 млрд. грн (рис 2.3)



Рис. 2.3. Динаміка суми виданих автокредитів та частка ринку яку вони займають в 2015 – 2019 рр. (станом на 31.12)*

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [31-35]

Ефективне використання такого альтернативного каналу продажу в рамках партнерства, а саме співпраця з автодилерами, робить Креді Агріколь Банк лідером ринку автокредитування з часткою 35 % (рис. 2. 4)

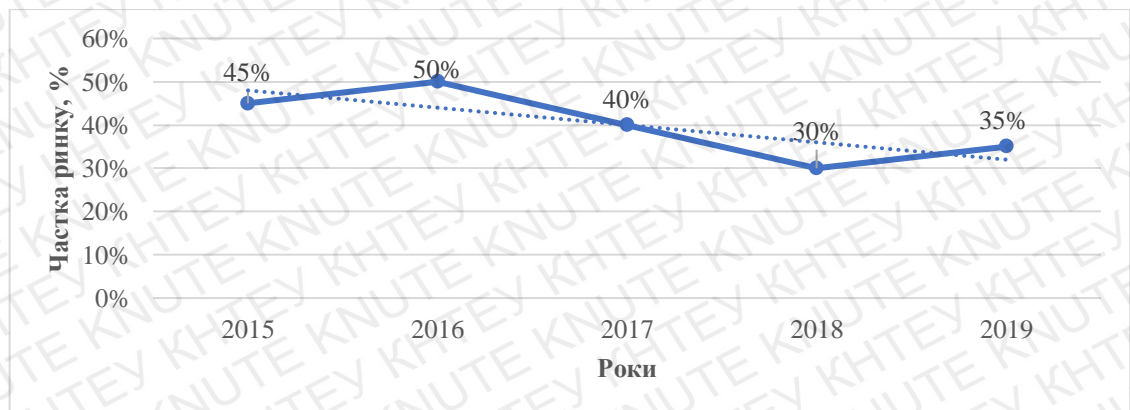


Рис. 2.4. Динаміка частки ринку автокредитування в 2015 – 2019 рр. (станом на 31.12)*

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [31-35]

Такий успіх банк може завдячувати ефективній та злагодженій роботі департаменту продажів через альтернативні канали та партнерів банку.

В цьому процесі важливо не тільки залучати нових клієнтів, але й зберегти уже діючих партнерів. В очах клієнта багаторічні стабільні ділові зв'язки між банком і автомобільними трейдерами - хороший показник надійності обох сторін.

Підсумовуючи вище наведені дані, ми бачимо інтеграцію або об'єднання сильного банку і вагомих на своїх ринках небанківських фінансових установ, як наслідок досягається економія витрат на ефекті збільшення масштабів діяльності, а також максимальне задоволення потреб клієнтів у різноманітних і якісних фінансових продуктах в одному місці.

Активна діяльність банку в сегменті автокредитування стимулює до зростання й інші показники банку, адже з покупкою омріяного авто, клієнтам пропонують оформити кредитну картку та обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності (рис. 2.5)



Рис. 2.5. Динаміка продажу кредитної карти та страхових полісів, як фокусного продукту банку з 2015 – 2019 рр.(станом на 31.12) *

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [31-35]

У 2019 році Креді Агріколь Банк продовжив збільшувати кількість користувачів цифрових сервісів, особливо у мобільному каналі, та покращувати перелік послуг, доступних для використання. Для клієнтів, які звикли здійснювати оплату товарів та послуг за допомогою мобільних пристроїв, була успішно

реалізована послуга Apple Pay. Серед інших нововведень потрібно відзначити послугу з онлайн-обміну валюти, яка дозволяє здійснювати операції в будь-який час із використанням інтернет-банкінгу або мобільного додатку. Банк оновив свій вебсайт і тепер можна подавати онлайн-заявки на придбання продуктів з каталогу банку, включаючи картки, кредити і депозити.

Креді Агріколь Банк приділяє увагу інноваціям у сфері інформаційних та цифрових технологій. Банк пропонує клієнтам спектр цифрових рішень: інтернет-банкінг і мобільний банкінг, безконтактні платежі, операції в Інтернеті. 86 % приватних клієнтів Креді Агріколь Банку – зареєстровані користувачі інтернет-банку (рис. 2.6)

У 2019 році Креді Агріколь Банк збільшив інвестиції у сферу досліджень та розроблень. На розвиток зазначеної сфери було витрачено 251 млн грн.

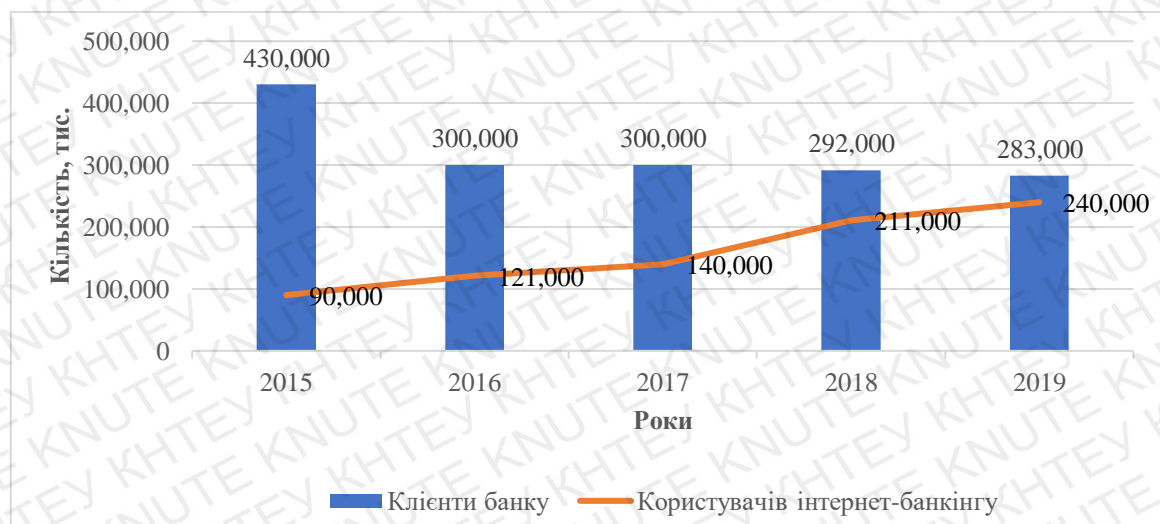


Рис. 2.6. Динаміка збільшення користувачів інтернет-банкінгу в порівнянні із загальною кількістю клієнтів банку в періоді 2015 – 2019 рр. (станом на 31.12)*

*Примітка: складено автором за джерелом: [9]

Таким чином, удосконалення даного каналу продажів є необхідним для активного розвитку банку в умовах жорсткої конкуренції. При цьому, проаналізувавши нинішнє продуктове забезпечення мобільного додатку АТ «Креді Агріколь Банк», на нашу думку до складу сервісів слід включити наступні

операції, що користуються популярністю в існуючих і потенційних клієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Послуги банку розміщені в мобільному додатку SA+ та рекомендації щодо їх вдосконалення

Доступні послуги онлайн	Рекомендований набір розширених послуг
Розміщувати вклад «Накопичувальний» онлайн.	Відкриття всіх запропонованих депозитів банку в онлайн.
Самостійно формувати виписки по карткових рахунках.	Отримання виписок за всіма продуктами банку; Отримання довідок по наявних рахунках.
Здійснювати платежі в національній валюті за реквізитами.	Здійснення міжнародних переказів.
Встановлювати індивідуальні ліміти на різні типи розрахунків платіжними картками.	Зміна пін-коду на картах.
Замовлення додаткових карток онлайн.	Оформлення інтернет-картки.
Самостійно створювати шаблони та регулярні платежі.	Оформлення кредитної онлайн-заявки.
Купувати та продавати USD та EUR в режимі онлайн 24/7.	Оповіщення щодо зміни відсоткових ставок за продуктами банку.

Примітка: складено автором за джерелом: [31-35]

Цілком очевидно, що стратегія розвитку інтернет-банкінгу, інтегрована в загальноринкову стратегію банківської установи, буде одним із найвагоміших чинників поліпшення фінансової і ринкової позиції банку.

Отже, управління каналами збуту банківських послуг слід розуміти як сукупність функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, спрямована на цільове, систематичне та раціональне планування, організацію, мотивацію та контроль продажів банківських послуг з метою їх надання клієнтам у зручному місці, у зручний час, за справедливою ціною та у спосіб, який максимально відповідає їх споживчим потребам.

РОЗДІЛ 3.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ

3.1 Напрями підвищення ефективності процесу управління каналами збуту

Структура банківської установи відображає основні логічні взаємозв'язки рівнів управління, розмежовує сфери відповідальності, оптимізує процеси інформаційного забезпечення, що дає змогу досягти поставлених цілей і завдань із найбільшою ефективністю. Налагодженість внутрішньобанківських схем, процедур прийняття рішень, розподіл функцій і повноважень – запорука продуктивної взаємодії підрозділів банку.

На сучасному етапі розвитку банківської системи банківські установи розвиваються як універсальні фінансові заклади, що надають широкий спектр послуг. При цьому в різних установах різним напрямом діяльності приділяють більшого чи меншого значення, хоча майже всі не відмовляються від намірів експансії на певному ринку або в певній сфері фінансового впливу, що, відповідно, призводить до зміни організаційних структур і вдосконалення процесів управління. Загальна тенденція полягає в тому, що майже всі банківські установи з часом стають організаційно складнішими. Що функціонально різноманітнішою є система, то складнішою є система управління, а це безпосередньо пов'язано з розміром банку [23].

Необхідне проведення комплексної роботи банку щодо збуту банківських продуктів, яка детально зосереджується на фізичному процесі продажу, обслуговуванні клієнтів, аналізу інформації, сучасних тенденцій, виявленню основних проблем.

До основних труднощів з якими стикаються менеджери відділень відносяться: якісне виявлення потреби, вміння пояснити відмінність від аналогічних продуктів конкурентів та ін. (табл. 3.1)

Проблеми збуту банківських продуктів на сучасному ринку та рекомендації для їх подолання*

Проблеми	Рекомендації
Виявлення потреби	Першим та основним пунктом на шляху до продажу продукту є якісне виявлення потреби та націленість працівника фронт-офісу на продаж. Для цього необхідно створити ефективну систему мотивації, впровадити професійне навчання співробітників та здійснювати вдалий підбір персоналу.
Пояснити відмінність в порівнянні з послугами конкурентів	Деякі банківські установи вдосконалюють свої продукти, але одного вдосконалення недостатньо. Вдосконалення без детального донесення переваг до працівників фронт офісу не дасть жодного результату. Адже, менеджеру потрібно розуміти чим їхній продукт краще ніж у конкурентів.
Вміння групувати послуги, формуючи так званий «банківський комплекс»	Ефективне впровадження крос-продажів.
Здатність обслуговувати преміум-клієнтів	Для того, щоб переконати клієнтів високого рівня, необхідно мати докази унікальності банку, надійності та бездоганного, швидкого сервісу.

*Розроблено автором за джерелом: [27]

Ми вважаємо, що більшість проблем збуту банківських продуктів через мережу відділень, пов'язана через недостатню кваліфікацію працівників, яка в свою чергу викликана плинністю кадрів фронт-офісу. В будь-якому випадку покращення професійних навиків спілкування та досконалого знань продуктів є важливим на шляху до успішного збуту фокусних продуктів банківської установи.

Збір інформації, аналіз виявлення конкурентних переваг повинні знайти свій відбиток у стратегії банку. Стратегія повинна відповісти на питання, як досягти поставлених цілей; вона визначає, де, коли і як банк буде надавати послуги клієнтам.

Стратегія збуту, спрямована на індивідуалізацію банківських продуктів та персоналізоване банківське обслуговування, орієнтується на тих клієнтів, які готові за це платити. У межах цієї стратегії банкам необхідно розвивати ті продукти, які мають високий рівень індивідуалізації (фінансові консультації,

податкове планування, управління активами), а також вкладати кошти в дизайн своїх філій та відділень, навчання персоналу методам високопрофесійного спілкування з клієнтами [3, с. 224].

Стратегія збуту, спрямована на гомогенізацію банківських продуктів, полягає в наданні найбільш дешевих банківських продуктів тим клієнтам, які шукають найбільш вигідні для себе умови. Реалізувати таку стратегію можна лише за рахунок реального зниження затрат завдяки оптимізації внутрішньої структури, економії на масштабах, використанню сучасних технологій;

Стратегія інтегрованого збуту банківських продуктів базується на використанні комплексного підходу та поєднанні традиційних і альтернативних каналів збуту. Ця стратегія буде найоптимальнішою, оскільки враховує як потреби і уподобання клієнтів, так і фінансові й ресурсні можливості самого банку. Обираючи стратегію, слід враховувати, що задоволення потреб клієнтів має бути вирішальним, коли мова йдеться про розширення мережі філій, введення щоденного режиму роботи, відмову від комісійних послуг за деякі види банківських операцій, або під час упровадження альтернативних форм збуту.

Із урахуванням змін у потребах клієнтів, існуючих технологіях та стані конкуренції на ринку банки не можуть покладатися тільки на існуючі продукти, тому однією з пріоритетних сьогодні може вважатися стратегія розробки та впровадження на ринок нових банківських продуктів, яка передбачає удосконалення або модифікацію існуючого банківського продукту; розробку і впровадження нових продуктів із числа існуючих на ринку, які поки що не надаються цим банком; створення принципово нових банківських продуктів, яким ще немає аналогів на ринку [1, с. 45].

Стратегія збуту банківських продуктів відіграє важливу роль у доведенні банківських продуктів до споживачів. Через ефективну систем збуту банк має можливість безпосередньо впливати на своїх клієнтів, стимулюючи попит на банківські продукти, тим самим розширюючи обсяги їхнього продажу.

У зв'язку з викладеним вище, нами сформовано ознаки ефективної системи збуту на роздрібному ринку (рис. 3.1)

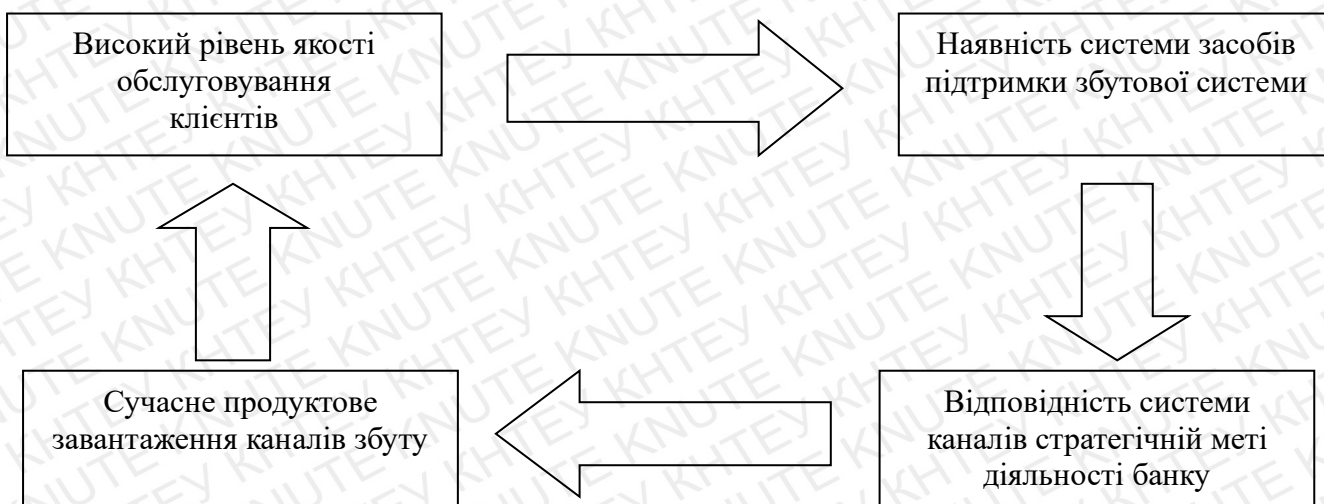


Рис. 3.1. Ознаки ефективної системи збуту на роздрібному ринку*

*Авторська розробка

Управління каналами збуту має реалізовуватися на засадах системного підходу з урахуванням макроекономічних факторів, зміни потреб клієнтів, домінуючої моделі економічної поведінки населення, рівня його фінансової та інформаційної грамотності, національних традицій банківництва, інтенсивності конкуренції та консолідації в банківській системі, рівня відкритості фінансового ринку, банківських інновацій, специфіки самого банку тощо [43].

З цих позицій управління каналами збуту доцільно розуміти як сукупність функцій, принципів, методів прийняття рішень та організаційних механізмів їх реалізації, спрямована на цільове, систематичне та раціональне планування, організацію, мотивацію та контроль продажів банківських послуг з метою їх надання клієнтам у зручному місці, у зручний час, за справедливою ціною та у спосіб, який максимально відповідає їх споживчим потребам. Можемо зазначити, що оцінювання ефективності каналів збуту, стимулювання співробітників, визначення оптимальної кількості співвідношення стаціонарних та дистанційних каналів збуту та ін., є основними завданнями управління банку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Завдання управління каналами збуту банківських продуктів*

Функції	Основний зміст
Планування	<ol style="list-style-type: none"> 1. визначення оптимальної кількості та співвідношення стаціонарних та дистанційних каналів збуту; 2. розробка картосхеми їх раціонального розташування; 3. планування необхідної чисельності персоналу та обсягів фінансових ресурсів.
Організація	<ol style="list-style-type: none"> 1. визначення відповідальних осіб та виконавців; 2. формування збутової мережі банку; 3. налагодження системи управлінського обліку; 4. створення механізму адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
Мотивація	<ol style="list-style-type: none"> 1. оцінювання ефективності каналів збуту; 2. система стимулювання співробітників з урахуванням якості обслуговування клієнтів;
Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. оцінка впливу рівня розвитку системи управління каналами збуту на фінансову стійкість та ефективність.

*Примітка: складено автором за джерелом: [37]

Для забезпечення позитивного впливу Інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу на ефективність та фінансову стійкість банків України масштаби надання цих послуг мають бути суттєво збільшені, навіть у межах існуючої клієнтської бази. Це пов'язано з тим, що база клієнтів, що сьогодні користуються цими в досліджуваних банках, є нестабільною, а обсяги операцій неспіврозмірні з витратами на впровадження і підтримання цих каналів збуту. Розширення мережі стаціонарних каналів збуту дозволить банкам сформувати стабільну клієнтську базу, що підвищує рівень їх фінансової стійкості [38, с. 63].

Визначальним для банківських установ є розвиток багатоканальної системи збуту що має на увазі одночасне використання декількох каналів збуту, щоб максимально оптимізувати процес надання банківської послуги потенційному споживачеві. Для багатоканального роздрібного бізнесу в банківській сфері потрібні такі компоненти: достатня і достовірна інформація про банківські послуги, оновлення в реальному часі інформація, конкурентні та гнучкі тарифи,

процентні ставки за надані послуги, продумана система мінімізації ризиків [11, с. 210].

Етапи реалізація багатоканальної стратегії банку:

1. максимально точна сегментація споживчого ринку з вибором каналів для реалізації тих чи інших продуктів на основі інформації про існуючих та потенційних клієнтів, їхні потреби;
2. планування роботи з просування продуктів банку на ринок – починаючи від виду продукту, каналу його продажу.
3. визначення технологічної платформи роботи банку – для масового обслуговування вона повинна бути наділена високим ступенем централізації системами і процесами, підвищеними вимогами до їхньої надійності та безпеки.

Багатоканальний банк надає можливість клієнтам обирати, як і де вони хочуть взаємодіяти зі своїм банком, та вільно переключатися між різними каналами у будь-який момент. На 100% цифровий, на 100% відкритий до людей, банк має впроваджувати інноваційні цифрові інструменти. Наявність сучасних цифрових каналів, їх інтеграція та зручність користування, забезпечують суттєві конкурентні переваги

В Україні є об'єктивні передумови до активного розвитку наявних каналів збуту в новому форматі, за умов упровадження інновацій у банківській сфері та разом з тим і нових підходів. За сучасних умов розвитку цифрового банку електронні канали обслуговування клієнтів мають бути спільною платформою для всіх інших каналів взаємодії.

3.2 Впровадження інноваційних збутових каналів банку для підвищення ефективної діяльності на роздрібному ринку

Сучасний інноваційний банк – це фінансовий партнер, який є симбіозом консерватизму та інновацій, що включає в себе як традиційне обслуговування в офісі банку, так і дистанційне при мінімальних витратах часу споживачів на придбання фінансових продуктів і послуг. Щодо консервативності банківської діяльності, то вона означає перш за все конфіденційність, надійність і здатність банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Інновації в свою чергу дозволяють банку бути привабливим для клієнтів і для інвесторів. На сьогодні для банків пріоритетними є технологічні інновації, зокрема, що забезпечують онлайн-банкінг, мультиплатформові продукти для віддаленого управління рахунками клієнта, роботу з соціальними медіа [12, с.133].

Важливого значення набуває дослідження питань інноваційної діяльності банків в контексті впровадження концепцій 2.0 та 3.0, спрямованих не тільки на підвищення доходності інноваційної діяльності за оптимального ризику, але й на формування стратегій інноваційного розвитку банків, які позитивно вплинуть в цілому на діяльність та розвиток банків, підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності, забезпечать побудову інноваційного банку майбутнього [44, с.95].

З метою визначення тенденцій інноваційного розвитку банків було проведено порівняльний аналіз концепцій традиційного банкінгу, «Банк 2.0» і «Банк 3.0» за такими критеріями: призначення банкоматів, розвиток самообслуговування, використання соціальних мереж, використання сучасних технологій.

Концепція традиційного банкінгу ґрунтується на використанні традиційної консервативної бізнес-моделі, тісній взаємодії клієнта з банком, регулярних

відвідуваннях банківських відділень за стандартними банківськими послугами, такими як перевірка рахунків або вилучення грошей

Концепція Банк 2.0 концентрується на інноваційних технологіях в цілому (можливості Інтернету, мобільного банкінгу, мобільних платежів, терміналів самообслуговування, безконтактних технологій) та детальному аналізі поведінки сучасного клієнта.

Банк 3.0, або цифровий банк – це сучасний банк головною особливістю якого є мобільність. Для нього характерні такі тенденції :

1. мобільні комунікації;
2. соціальні технології;
3. необмежені пропускні можливості мереж, величезні обсяги зберігання даних та їх обробки завдяки використанню хмарних сховищ і обчислень, здійснення моделювання грошових потоків і кредитних послуг, обробка Big Data (інформаційних масивів великого обсягу з високою швидкістю зростання);
4. API-інтерфейси, співробітництво з конкурентами;
5. інтелектуальний аналіз даних – складна обробка даних для пошуку зв'язків між різними розрізненими фрагментами даних;
6. використання нової моделі банківського бізнесу BaaS – Banking as a Service, що передбачає перетворення банкінгу на компонентний бізнес, конструктор. Багатокомпонентний банк – основа BaaS-методу, при якому складні банківські додатки існують у вигляді веб-сервісів [13].

Мобільний банкінг (повноцінне фінансове обслуговування за допомогою планшетів і смартфонів) включає в себе мобільні платежі (спрощення розрахунків), прямі P2P-платежі, безконтактні платежі за допомогою вбудованих NFC-чипів, геолокацію споживачів і надання пропозицій щодо можливих послуг за місцем споживання, мобільні гаманці та інші інструменти зберігання коштів, віртуальні гроші тощо [48, с. 359].

Все це є відображенням інноваційного процесу, що постійно відбувається у банках й дозволяє їм в умовах жорсткої конкуренції та динамічної макроекономічної ситуації диференціюватися на фінансовому ринку з метою забезпечення зростання вартості бізнесу. В результаті чого створено порівняльний аналіз концепцій традиційного банкінгу, «Банк 2.0» і «Банк 3.0» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння традиційного банкінгу, «Банк 2.0», «Банк 3.0» за критерієм «Використання соціальних мереж»*

Традиційний	«Банк 2.0»	«Банк 3.0»
Практично не використовуються	Присутність банків у соціальних мережах	Інтеграція соціальних мереж у комерційний і споживчий досвід
	Використання соціальних мереж для підтримки та консультування клієнтів	Банк стає частиною соціальних спільнот. Підвищення лояльності до бренду – головний показник успішності банку
		Банківська активність у соціальних медіа спрямована на створення позитивного досвіду взаємодії з клієнтами та поліпшення іміджу банку
		Соціальний банкінг – надання банківських послуг із застосуванням соціальних методів, чотири категорії: 1) соціальні гроші і платежі; 2) віртуальні валюти; 3) соціальне кредитування та заощадження; 4) соціальне фінансування та інвестування

*Примітка: складено автором за джерелом: [8]

Використання соціальних мереж у діяльності банків доцільно проводити в декількох напрямках :

1. створення маркетингового каналу, що дозволяє рекламувати та продавати новий продукт у соціальних мережах, а також відстежувати й підтримувати репутацію банку;
2. підтримка клієнтів через проактивне спілкування, консультування, розв’язання проблем клієнтів і надання допомоги у фінансових питаннях;

3. проведення соціальних платежів за допомогою спеціальних додатків до соціальних мереж, розроблених банківською або небанківською фінансовою установою, що дозволить у режимі реального часу здійснювати мікроплатежі між користувачами соціальної мережі;
4. використання соціальної CRM системи, що дасть можливість отримувати дані, які характеризують інтереси інтернет-спільноти для оцінки вподобань клієнтів;
5. запровадження скорингових систем, побудованих на даних із соціальних мереж, – це оцінка кредитоспроможності, заснована на даних профілю у соціальних мережах, репутації користувача, рівня довіри користувачів один до одного;
6. можливість здійснення соціального кредитування та заощадження [39].

Використання інструменту «соціальний CRM» дає банкові можливість ведення ефективного і конкурентоспроможного бізнесу через соціальні мережі і соціальні медіа, базуючись на законі Парето (80% прибутку приносять 20% клієнтів) оскільки соціальний CRM дозволяє:

1. організувати відстежування та аналіз значного обсягу інформації, пов'язаного з брендом, іміджем, репутацією банку, продуктами та послугами, що дозволяє оцінити поточну ситуацію, тенденції та дає можливість поліпшити тактичне і стратегічне управління в банку;
2. об'єднати інформацію, якою володіє банк, з інформацією, яка міститься в соціальних мережах, що дозволить поліпшити результати продажу і маркетингу;
3. збільшити продаж за рахунок використання нового, дешевого, масового каналу продажу;
4. забезпечити якісну підтримку клієнтів у соціальних мережах завдяки чіткому контролю та оцінці їхньої діяльності;

5. позитивно впливати на клієнтів, реагуючи на їхні потреби в реальному часі і здійснюючи підтримку, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів через залучення їх до взаємодії [20].

Інноваційні стратегії розвитку відділень відповідно до концепції «Банк 3.0» ґрунтуються на ризикоорієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах. Разом із конкурентною боротьбою у сфері цін і витрат додатково виникає конкуренція за найкращий підхід до клієнта, введення інновацій шляхом взаємодії банку з клієнтом, високотехнологічного обслуговування та надання персональних консультацій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння традиційного банкінгу, «Банк 2.0», «Банк 3.0» за критерієм «Роль філій / відділень у розвитку банків»*

Традиційний банкінг	«Банк 2.0»	«Банк 3.0»
Клієнт хоче отримувати високоякісне, персоналізоване обслуговування, яке можливе лише при особистому спілкуванні з доброзичливим менеджером відділення	Відділення стає каналом, що обмежує, сповільнює або ускладнює отримання банківських послуг	Надання фінансових послуг перестало бути прерогативою лише відділення
Призначення роздрібного банку визначається ефективністю розподілу грошових коштів через мережу відділень	Основна перевага (зручність) банку – бути доступним онлайн цілодобово і без вихідних	Доступність банку в режимі 24/7/365 на будь-якому пристрої, який має вихід в Інтернет
Розвинена філійна мережа	Зміна функцій та нові концепції розвитку відділень	Модернізація відділень в екосистеми для роботи з клієнтами
Відділення виконує функцію «єдиного вікна» для роздрібних клієнтів	Оптимізація філійної мережі	Забезпечення якісного обслуговування клієнтів із меншою кількістю відділень

*Примітка: складено автором за джерелом: [8; 29]

До недавнього часу більшість банкірів вважали, що вибір банку зумовлений мережею банківських відділень, їхньою близькістю до місця проживання або роботи клієнта. В умовах, коли з банками активно починають конкурувати

небанківські фінансові установи, традиційні відділення перестануть бути суттєвою конкурентною перевагою для банків.

Наступною інноваційною тенденцією, що вже сьогодні набула популярності у світових банків-інноваторів, є наявність автоматизованих відділень і терміналів самообслуговування (табл. 3.5).

В Україні автоматизовані відділення та мережі терміналів самообслуговування станом на 1 листопада 2020 року пропонували лише 30 із 74 банків, що становить 40,5 банківської системи: 80% державних банків (4 із 5 банків), 45% банків з іноземним капіталом (9 із 20 банків) та 41% банків з приватним капіталом (20 з 49 банків). Виходячи з цих даних, можна зробити висновок про низький рівень впровадження автоматизованих відділень і терміналів самообслуговування в Україні [18].

Таблиця 3.5

Порівняння традиційного банкінгу, «Банк 2.0», «Банк 3.0» за критерієм «Використання банкоматів, розвиток самообслуговування та використання call-центрів»*

Критерії порівняння	Традиційний банкінг	«Банк 2.0»	«Банк 3.0»
Використання банкоматів та розвиток самообслуговування	Банкомат використовується лише для видачі і прийняття готівки.	Банкомат є точкою поширення фінансових послуг	Побудова мереж автоматизованих відділень і відділень самообслуговування
		З'являється банкінг, самообслуговування	Мультиач і зручність використання стають основами банкінгу
		Початок роботи із сенсорними екранами	Використання біометричних даних замість паролів
Call-центри	Високовитратні, неефективні call-центри, які можуть надавати обмежену інформацію	Call-центри нового типу – Skype, веб-чати, відеочати, інструменти миттєвого обміну повідомленнями	Повна інтеграція електронної пошти, VoIP / ІМ, соціальних мереж безпосередньо в контактний центр, використання єдиної панелі моніторингу клієнта

*Примітка: складено автором за джерелом: [45-46]

В умовах активного впровадження цифрових технологій, пошуку нових джерел прибутку, необхідності зниження кредитного та процентного ризику, забезпечення лояльності клієнтів для банків перспективним є перехід на модель, сутність якої полягає в тому, що використання інтернет-технологій, соціальних медіа, мобільного банкінгу дозволяє банкові підтримувати постійний контакт із клієнтами в режимі 24/7/365. Принципова відмінність від традиційної системи обслуговування полягає в тому, що банк стає центром екосистеми, яка надає клієнтові не лише фінансові, а й нефінансові послуги. Для цього банк повинен консолідувати певну екосистему, побудувати партнерські відносини з провайдерами, партнерами, що надають нефінансові послуги, консолідувати клієнтські платежі, щоб вони проходили через банк, та здійснити поступовий перехід від моделі кредитного бізнесу і процентних доходів до моделі непроцентних трансакційних доходів [15, с. 276].

В банківської установи з'являються три важливі функції. Перша – консультант-радник, коли банк з усіх пропонованих на ринку сервісів обирає саме ті, які для клієнта є найбільш привабливим. Друга – організатор доступу до послуг як фінансового, так і нефінансового характеру, використовуючи всі можливі канали. Третя – банк має стати інтегратором, центром формування вартості послуги. Збираючи інформацію про різні пропозиції, продукти та сервіси від різних постачальників, банк може пропонувати клієнтам найбільш привабливі умови, дисконтні програми, програми лояльності, створюючи для них вигоду [40].

Підвищення конкурентоспроможності та ефективності банківського сектору залежить від упровадження банками України концепцій «Банк 2.0» і «Банк 3.0». Це дозволить будувати банк майбутнього – такий банк, діяльність якого базується на концепції «завжди на зв'язку» і «завжди готовий» обслужити клієнтів, працює в режимі 24/7/365, добре розуміє потреби своїх клієнтів, активно розробляє і впроваджує інновації та ефективно управляє ризиками.

3.3 Удосконалення організаційного управління аспектів та організаційного забезпечення процесу управління каналами збуту

В процесі управління банком вагома роль належить організаційній структурі. З її допомогою структуруються і формалізуються підходи і методи управління, визначаються групи виконавців, розроблюються системи контролю і внутрішні взаємини, спрямовані на досягнення стратегічних цілей банку. Організаційна структура банку є тим основним елементом системи управління, що приводить у дію всі інші складові шляхом виконання об'єктами управління низки процесів (бізнес-процесів, процесів забезпечення та обслуговування), створення продуктів (послуг) і надання їх клієнтам. Від якості побудови організаційної структури (перш за все, це виражається в чисельності персоналу, розподілі виконуваних ними функцій і якості бізнес-процесів) залежить конкурентоспроможність і успіх банку в цілому [6, с. 251].

Однак в дослідженнях організаційних структур управління банком не завжди розглядається інформаційна взаємодія її елементів, хоча вдосконалення руху інформаційних потоків є важливим аспектом підвищення результативності системи управління. Іншим недоліком існуючих розробок в сфері організаційних структур управління банком є оцінювання ефективності тільки на основі фінансових результатів.

У практиці банківської діяльності існує два підходи побудови організаційної структури банку: функціональна і по видах надання різноманітних банківських послуг. Загалом більшість сучасних банків застосовують змішані організаційні структури, поєднуючи ці два підходи з метою вирішення банками своїх завдань [24].

При функціональній організації структури банку діє принцип універсальності, банк виконує широке коло операцій, в ньому створюються підрозділи, що виконують спеціалізовані функції. Кожний підрозділ має чітко

визначені завдання і обов'язки. Для цієї структури банку характерна ієрархічність рівнів управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому.

При організаційній структурі банку, побудованій на принципі надання клієнтам різноманітних банківських послуг, функції управління для здійснення відповідних операцій передаються певним керівникам, відповідальним за той чи інший вид послуг, які є спеціалістами у даній сфері банківської діяльності. Така побудова зорієнтована на те, що дозволяє банку при наданні тієї чи іншої послуги концентруватися під одним керівним центром, що поліпшує координаційні функції всіх підрозділів банку і дозволяє розробляти нові види банківських послуг, враховуючи конкуренцію, вдосконалення технології і задоволення потреб клієнтів [28].

Зважаючи на те, що вибір організаційної структури банку залежить від його стратегічних цілей і необхідності ефективного вирішення важливих завдань спеціалізації і концентрації, в практиці все частіше застосовується змішаний підхід до побудови організаційної структури банку.

На сучасному етапі розвитку банки мають трирівневу систему управління. 1-й рівень: Головний банк (або центральний банк), який формує завдання ефективного збуту банківських продуктів та обслуговування клієнтів. Керівний орган. 2-й рівень: Регіональні центри контролюють роботу філій та відділень. Формуються, зазвичай, за географічною належністю. 3-й рівень: Торговельні майданчики. Це філії та відділення банку, які безпосередньо обслуговують клієнтів [25].

Основним критерієм організаційної побудови банку є економічний зміст та обсяг операцій, які він виконує. Для банків найхарактернішою є департаменталізація, тобто структурування за основними напрямками діяльності та формування підрозділів, що мають виконувати певні, важливі для банку завдання. Структурні підрозділи банку поділяють за функціональною ознакою, а типовими

департаментами є: департамент продажів, департамент операційного обслуговування, департамент ІТ та інші. Така організаційна структура забезпечує спеціалізацію підрозділів, підвищення їхнього професіоналізму (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Розподіл функцій у запропонованій організаційній структурі управління каналами збуту банку*

Департаменти	Функції	Структурні підрозділи
Департамент каналів продажів та дистрибуції	Контроль і координація роботи відділень та інших каналів збуту мережі. Проведення аналізу ринку й участь у розробленні стратегії залучення клієнтів. Управління каналами збуту. Здійснення аналізу ефективності роботи мережі, винесення пропозицій про зміну організаційної структури, збільшення (зменшення) штату, оптимізації бізнес-процесів, процедур, регламентів.	Відділ розвитку бізнесу філіальної мережі. Відділ по роботі з партнерами банку.
Департамент цифрового банкінгу	Розроблення ІТ-стратегії банку в частині розвитку мобільного та інтернет-банкінгу.	Відділ розвитку платформи цифрового банкінгу.
Департамент ІТ і автоматизації	Визначення ландшафту апаратних і програмних платформ, архітектури і розвитку систем обчислювальної інфраструктури.	Відділ банківських технологій. Відділ технічного обслуговування.
Департамент маркетингу	Стимулювання збуту. Короткострокові заходи, спрямовані на швидке з'ясування реакції клієнтів (потенційних клієнтів) у відповідь на пропозиції банку; разові спонукальні заходи, які заохочують до придбання певного продукту чи послуги . Інтернет. Офіційні сайти банків, пошукова система, чати, форуми, соціальні мережі.	Відділ реклами та стимулювання збуту. Відділ маркетингових комунікацій та зв'язків з громадськістю. Відділ маркетингових досліджень та інформації.

*Примітка: складено автором за джерелом: [49; 40]

Сучасна банківське середовище є висококонкурентним і динамічним. Це накладає певні, нові вимоги відносно базових структур управління, а також вимоги щодо компетенцій персоналу, які повинні органічно відповідати управлінській моделі банківської організації і формувати разом з управлінською інфраструктурою єдиний ефективний інтегрований комплекс. Дослідження теорії і

практики організаційного розвитку показали, що найбільш ефективний розв'язок цієї проблеми полягає у створенні інфраструктури управління, відповідної філософії та культури організації, з детальним формуванням вимог до компетенцій персоналу і наступним набором та розвитком персоналу згідно з прийнятими вимогами [26].

Для деталізації аналізу структури управління необхідно розглянути основні бізнес-процеси банку. Перш за все варто дослідити збутову політику, а саме принцип, за яким вона будується. У банківській практиці існують два різновиди поділу збутових відділів:

1. за продуктами, що пропонуються (депозитний, кредитний відділи);
2. за сегментами клієнтів (роздрібний, малий, корпоративний бізнес).

Основним завданням збутових підрозділів є залучення нових клієнтів та їх втримання. Саме тому, банки почали змінювати організацію бізнес-процесів від продуктоорієнтованості до клієнтоорієнтованості, цей процес неможливий без зміни організаційної структури та, найважливіше, без зміни філософії бізнесу.

Методологія розробки нових банківських продуктів у розвитку банку має одну з ключових ролей. Від можливості передбачити потреби ринку та вчасного виведення на ринок нового продукту залежить затребуваність банку. Аналіз цього підрозділу передбачає визначення якості розроблених ним продуктів (зрозумілість клієнтам, простота технологічних карт, швидкість прийняття рішень, швидкість виведення продукту на ринок). Безпосередньо з підрозділами збуту та методології пов'язана маркетингова служба установи, що забезпечує просування продуктів на ринку та збір й аналіз інформації, що стимулює збут. Оскільки кількісно оцінити маркетингову службу досить важко, це проводиться через аналіз збуту та методології банку. Основними методами оптимізації, що найчастіше пропонуються для маркетингових служб, є використання програмних продуктів збору та обробки даних (CRM-системи)[19, с. 213].

Організаційна структура повинна бути адекватною колу та обсягам здійснюваних операцій. Удосконалення організаційної структури має сприяти поліпшенню керованості банком, кращій координації дій підрозділів, загальному підвищенню ефективності роботи. Цього можна досягти двома прямо протилежними способами:

1. збільшення витрат на створення нових підрозділів для виконання додаткових функцій та обсягів роботи (що доцільно, насамперед, для банків, які розвиваються);
2. скорочення витрат для надмірних систем, які відчувають труднощі з подальшою діяльністю наявних організаційних структур [27].

Створення прогресивної організаційної структури банку – процес, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Оптимально цей процес складається з чотирьох етапів. Першим та найголовнішим етапом є визначення місії банку та його стратегічних цілей та завдань. Другим етапом є оцінка основних бізнес-процесів та на основі проведеної діагностики визначення найкращого варіанту оптимізації організаційної структури. Третім етапом є впровадження обраного варіанту, а четвертим – оцінка результатів оптимізації.

Варто зазначити, що, окрім безумовного усвідомлення необхідності змін та бажання до їх втілення менеджментом банку, найважливішим ресурсом є персонал банку. Приблизно половина затрачених ресурсів та зусиль при втіленні змін будуть спрямовані на підвищення задоволеності останнього та проникнення його корпоративними ідеями та цілями. Нехтування ж людськими ресурсами може не тільки звести до нуля процеси, а ще й погіршити стан банку.

Процес управління каналами збуту має бути у вигляді тактичних завдань у програмі розвитку, в якій за кожним завданням визначаються конкретні заходи, відповідальні структурні підрозділи банку, особи, терміни й відповідні засоби підтримки (маркетингові, кадрові, інформаційні, фінансові, організаційні тощо) з відповідною конкретизацією.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі були розглянуті теоретичні засади управління каналами збуту банку на роздрібному ринку, проаналізовано поточний стан системи управління каналами збуту банку.

За результатами дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Проаналізувавши наявні канали збуту, нами запропоновано оновлену їх класифікацію. Виявлено два основні канали збуту: традиційні канали та альтернативні канали збуту. На сьогоднішній день банки використовують широкий спектр каналів збуту банківських продуктів, основними з яких є філії та відділення.

2. Нами наведені характерні ознаки традиційного та альтернативного каналів збуту, що показують очевидну перевагу альтернативних каналів над традиційним видом обслуговування. Таким чином, можемо зазначити, що першочерговим завданням для вітчизняних роздрібних банків, є поступова трансформація каналів продажу банківських послуг, тобто перехід від традиційного обслуговування клієнтів через мережу філій та відділень до застосування сучасних високотехнологічних альтернативних каналів.

3. Доведено, що територіальне розміщення відділення, як традиційного каналу збуту, може бути визначальним фактором прибутковості його роботи, оскільки серед переваг банку клієнти завжди вирізняють присутність банку на території, де відбувається основний їх бізнес або діяльність. Внаслідок чого, були визначені фактори, що впливають на вибір розташування банківського відділення. До основних відносимо : привабливість регіону, напрям та потужність транспортних потоків, присутність інших банків, стосунки з місцевою адміністрацією, інвестиційні можливості.

4. Нами зазначені проблеми збуту банківських продуктів, в результаті чого доведено важливість кадрової політики. Для ефективного управління

персоналом, важливо розробити схему процесу обслуговування в каналах. Від кваліфікації банківських працівників, що створюють технологічну форму обслуговування чи надають послуги через традиційні канали збуту, залежить рівень повноти і якості інформації, а в кінцевому вигляді – їхня прийнятність для клієнтів.

5. Нами запропоновані завдання управління каналами збуту банку на роздрібному ринку, до яких відносимо : визначення оптимальної кількості та співвідношення стаціонарних та дистанційних каналів збуту, оцінювання ефективності каналів збуту, оцінка впливу рівня розвитку системи управління каналами збуту на фінансову стійкість та ефективність.

6. Ми вважаємо необхідним використання банками концепції «Банк 3.0», яка передбачає інтеграцію соціальних мереж у комерційний і споживчий досвід, доступність банку в режимі 24/7/365 на будь-якому пристрої, який має вихід в Інтернет, модернізація відділення, забезпечення якісного обслуговування, побудова мереж автоматизованих відділень та ін.

З метою удосконалення процесу управління каналами збуту банку на роздрібному ринку було детально проаналізовано структуру управління каналами збуту АТ «Креді Агріколь Банк» та розроблено наступні рекомендації:

1. Нами запропоновано до складу послуг мобільного додатку СА+ включити наступні функції котрі використовують інші більш технологічні банки, відкриття всіх запропонованих депозитів банку в онлайн, отримання виписок за всіма продуктами банку, отримання довідок по наявних рахунках, здійснення міжнародних переказів, зміна пін-коду на картах, оформлення інтернет-картки.

2. Нами запропонований розподіл функцій в організаційній структурі банку. Зазначено 4 основні департаменти, а саме департамент каналів продажу та дистрибуції, департамент цифрового банкінгу, департамент ІТ і автоматизації, департамент маркетингу, які здійснюють контроль, координацію роботи відділень

та інших каналів збуту, проводять аналіз ринку, розвивають мобільний та інтернет-банкінг.

3. Запорукою успіху і гарантом стабільної роботи, підтримка та підвищення конкурентних позицій банківської установи є активне впровадження концепції «Банк 3.0», зокрема участь у соціальних мережах, побудова мереж автоматизованих відділень та відділень самообслуговування, а також розвиток нових банківських продуктів на базі інноваційних технологій.

4. Ще одним пріоритетним напрямом розвитку в АТ «Креді Агріколь Банк» вважаємо налагодження роботи контакт-центру. Діяльність даного структурного підрозділу покликана забезпечити оперативне консультування клієнтів засобами електронної пошти та телефонного зв'язку. Саме коректна робота у вірно вибраному клієнтському сегменті дозволить охопити максимальну клієнтську базу.

Таким чином, оптимальне поєднання традиційного обслуговування клієнтів з альтернативними каналами збуту та суттєве підвищення рівня виконання функцій спеціалістами фронт-офісу, маркетологами, менеджерами, працівниками інших підрозділів є перспективними тенденціями для ефективного управління каналами збуту банку на роздрібному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г. А. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г. А. Азоєв М. : Центр економіки і маркетингу, 2016. – 45с.
2. Банківська система України: інституційні зміни та інновації : колективна монографія / [Л. О. Примостка, М. І. Диба, І. В. Краснова та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Примостки. – К. : КНЕУ, 2017. – 434 с.
3. Банківський маркетинг : навч. посібник / Л. А. Янковська, Ж. В. Семчук, О. Ю. Бочко та ін. – Львів : Галицька видавнича спілка, 2015.– 224 с.
4. Банківський менеджмент на роздрібному ринку URL : file:///Users/nazariyenschilo/Downloads/Fin_pr_2018_2_10.pdf (Дата звернення: 27.09.2020)
5. Воронін А. Роздрібний банківський бізнес. Бізнес-енциклопедія [Текст] / А. Воронін – М.: Альпіна Паблішер, 2016. – 528 с.
6. Головна сторінка Креді Аґріколь. URL : <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/vidminni-finansovi-rezultati-kredi-agrikol-banku-za-2019-rik-897> (Дата звернення: 05.08.2020)
7. Гнилякевич І.З. Просування банківських послуг в умовах українського ринку інноваційних технологій / І.З. Гнилякевич, О.Р. Голубник, І.М. Палько // Сталій розвиток економіки: Всеукр. наук.-виробн. журнал. – 2015. – №6(16). – С. 318.
8. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Економічна ефективність інноваційної діяльності банків. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/dis_karcheva.pdf (Дата звернення: 20.08.2020)
9. Депозити фізичних осіб. URL : <https://forinsurer.com/ratings/banks/15/12/14> (Дата звернення: 27.09.2020)

10. Дистрибуція банківських продуктів. URL :http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/44039/mod_resource/content/1/Тема_8.PDF(Дата звернення: 13.07.2020)
11. Дідик, С. М. Сучасний стан регіональної банківської системи України [Текст] / С. М. Дідик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 4, т. 2. – С. 210
12. Дульська І. В. Цифрові технології як каталізатор економічного зростання / І. В. Дульська // Економіка і прогнозування. – 2015. – № 2. – С.133.
13. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків.URL : https://kneu.edu.ua/userfiles/d26.006.04/2016/dis_karcheva.pdf (Дата звернення: 20.08.2020)
14. Інноваційні механізми ритейлу в банківському секторі України. URL : http://ubs.edu.ua/images/2017/Avtoreferats/Avtoreferat_Demchenk (Дата звернення: 05.08.2020)
15. 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.
16. Кифяк Р. Альтернативні канали продажу банківських продуктів як пріоритетний напрям розвитку банківського бізнесу / Р. Кифяк // Вісник НБУ. – 2015. – №10. – С.106
17. Козьменко С. Н. Маркетинг банківських інновацій / С. Н. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 1. – С. 13
18. Концепт организации инновационной деятельности банков / А. Н. Дербенова // Банковское дело. – 2016. – № 10. – С. 52
19. Косар Н.С., Угольков Є.О. Просування банківських продуктів у сучасних умовах та у перспективі./відп. ред. О.Є. Кузьмін. Львів: видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 213

20. Кривич Я.М. Особливості організації процесу продажів. URL : file:///C:/Users/user/Desktop/ Uproz_2016_3_10.pdf(Датазвернення: 10.10.2020)
21. Маркетингова стратегія банку. URL : <https://kegtrshu.in.ua/images/dustan/mvt36.pdf>(Дата звернення: 05.08.2020)
22. Маркетингові дослідження збуту банківських продуктів. URL: <http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/discip/mdb/Tema9.pdf>(Дата звернення: 05.08.2020)
23. Організаційна структура комерційних банків. URL : <https://studfile.net/preview/5642712/page:3/> (Датазвернення: 10.10.2020)
24. Організаційна структура та стратегія ефективної діяльності банку. URL : <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/bank/20163/>(Дата звернення: 10.10.2020)
25. Організаційна структура управління банку та управління банку. URL: https://stud.com.ua/73536/bankivska_sprava/organizatsiyna_struktura_upravlinnya_banku_struktura_upravlinnya (Дата звернення: 10.10.2020)
26. Основні типи організаційних структур в банку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324273333.pdf> (Дата звернення: 10.10.2020)
27. Процесний підхід вдосконалення управління банком. URL : [file:///Users/nazariysenchilo/Downloads/80331-169089-1-SM%20\(3\).pdf](file:///Users/nazariysenchilo/Downloads/80331-169089-1-SM%20(3).pdf) (Дата звернення: 27.09.2020)
28. Процесний підхід удосконалення організаційної структури банку. URL :file:///Users/nazariysenchilo/Downloads/80331-169089-1SM%20(2).pdf (Дата звернення: 10.10.2020)
29. Про затвердження Положення про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0906-01#Text> (Дата звернення: 10.10.2020)
30. Про банки і банківську діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

31. Річний звіт Креді Агріколь Банк 2015р. URL: https://creditagricole.ua/storage/tbtree.node/2016/12/26/1482764647_1481487468-ca-fs-2015-ukr-signed1.pdf(Дата звернення: 18.09.2020)
32. Річний звіт Креді Агріколь Банк 2016р. URL : https://creditagricole.ua/storage/files/credit-agricole-ar-bank-2016-ukr-2_1500305920.pdf(Дата звернення: 18.09.2020)
33. Річний звіт Креді Агріколь Банк 2017р. URL : https://creditagricole.ua/storage/files/credit-agricole-audit-2017-ukr_1524833519.pdf(Дата звернення: 18.09.2020)
34. Річний звіт Креді Агріколь Банк 2018р. URL: https://creditagricole.ua/storage/files/part-1-cab-2018-mr-ukr-v1_1558956058.pdf(Дата звернення: 18.09.2020)
35. Річний звіт Креді Агріколь Банк за 2019 р. URL: <https://creditagricole.ua/storage/files/annual-report-2019-ukr-in-pdf-with-audit-report-signed.pdf>(Дата звернення: 18.09.2020)
36. Розвиток та управління каналами збуту банківських продуктів.URL: <https://uchika.in.ua/rozvitok-ta-upravlinnya-kanalami-zbutu-bankivsekih-produktiv-n.html>(Дата звернення: 10.10.2020)
37. Роль управління каналами збуту. URL: <http://referatss.com.ua/work/rol-upravlinnja-kanalami-zbutu-u-procesi-formuvannja-kompleksu-marketingu/>(Дата звернення: 10.10.2020)
38. Страшинська Л. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності комплексу просування послуг / Л. В. Страшинська, Т. Б. Самонова // Науковий часопис НПУ ім. Драгоманова. 2013. – Вип. 23. – С. 63.
39. Сутність складові та перспективи розвитку цифрового банкінгу. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267285.pdf> (Дата звернення: 12.10.2020)

40. Сучасні підходи до комплексу формування маркетингу банку. URL : file:///Users/nazariysenchilo/Downloads/esprstp_2017_1_26.pdf (Дата звернення: 12.10.2020)
41. Трансформація каналів продажу банківських послуг. URL: [file:///Users/nazariysenchilo/Downloads/Vnbu_2014_10_10%20\(6\).pdf](file:///Users/nazariysenchilo/Downloads/Vnbu_2014_10_10%20(6).pdf) (Дата звернення: 27.09.2020)
42. Управління каналами збуту банківських послуг в Україні. URL: https://uabs.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/12797/avtoref_Cherniavsky.pdf (Дата звернення: 20.08.2020)
43. Управління продажем банківських послуг. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/45475/1/Kryvyuch_upravlinnya.pdf (Дата звернення: 20.08.2020)
44. Фітас Н. Ю. Аутсорсинг у банківській сфері / Н. Ю. Фітас // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Вип. 1. – С. 95.
45. Цифрова трансформація банківських інновацій. URL : <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/67/pdf/209-221.pdf> (Дата звернення: 12.10.2020)
46. Цифровізація-інноваційний напрям розвитку банків. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/86.pdf (Дата звернення: 12.10.2020)
47. Чернявський І. Б. Оцінка ефективності діяльності відділень банку з розвинутою регіональною мережею на основі кількісних і якісних показників / І. Б. Чернявський /. – 2015. – Вип. 41. – С. 220
48. Чернявський І. Б. Сучасний стан і перспективи розвитку філіальної мережі банків в Україні / І. Б. Чернявський // Бізнес Інформ. – 2017. – № 3. – С. 359
49. Шалига Т. С. Розвиток дистанційних банківських/ Т.С. Шалагіна // Вісник Української академії банківської справи. – 2016. – № 2 (29). – С. 63
50. Шпильовий В. А. Підходи до класифікації каналів збуту банку / В. А. Шпильовий // Економіка та держава. – 2017. – № 1. – С. 27

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика думок вчених щодо управління каналами збуту банку*

Вчені	Трактування
Герасименко Р.А	Управління каналами збуту – включає у себе постановку цілей, розподіл повноважень та відповідальності, стимулювання посередників, вирішення конфліктів.
Г. Армстронг, І Ансофф,	Під каналами збуту розуміють наявні у банка можливості вибору цільових груп клієнтів для реалізації їм банківських продуктів.
Г. Стюарт та Ю. Вітт	Зосереджують увагу майже виключно на організації діяльності керівників відділів збуту, розглядаючи питання мотивацій, стилю, стандартів роботи, підбору кадрів тощо
Л. Штерна, А. Ель-Ансарі, Е. Кофлана	Акцентують увагу на визначенні стратегії та організації, а також ресурсному забезпеченні каналів тощо. Значна увага приділена проблемам, що пов'язані з управлінням персоналом
Вінкельман П., Кузін Б., Шахдінаров Г., Юр'єв В	Пропонують розглядати збут як продаж із широким змістом цього слова, що включають роботу в сферах: створення системи збуту, здійснення збуту, логістику, діяльність в каналах збуту та управління партнерами зі збуту.
В.Ф. Голуб	Визначає дистанційні канали збуту як канали збуту, що засновані на прогресивних засобах комунікації банківської установи з клієнтом та дозволяють клієнту спілкуватися з банком за допомогою певних пристроїв на відстані й приймати рішення стосовно вибору продуктів та послуг.

*Розроблено автором за джерелом: [50;27;18]

Класифікація каналів збуту банку на роздрібному ринку*

Канали	Характеристика
Традиційні канали	
Головний офіс	Знаходиться за місцем державної реєстрації. Повний набір послуг банку згідно з отриманими ліцензіями.
Філія банку	Основний традиційний канал збуту. Як правило, здійснює універсальний набір послуг в межах ліцензій банку.
Відділення	Функціонують у режимі продажу широкого спектра послуг. Серед таких відокремлених підрозділів банку виділяють відділення, у яких надають повний комплекс послуг фізичним та юридичним особам.
Мобільні канали	Вийзні служби – це спеціально утворений підрозділ банку, який здійснює обслуговування за місцем проживання клієнта. Вийзна служба банку є рентабельною у преміум-сегменті, де клієнтами є фізичні особи з високим рівнем доходів або великі корпоративні клієнти.
Альтернативні канали	
Системи клієнт-банк	Призначена для обслуговування юридичних осіб; дозволяє клієнтові за допомогою персонального комп'ютера здійснювати банківські операції в режимі онлайн.
Інтернет-банкінг	Розвиток банківських технологій при одночасному посиленні конкуренції в банківському секторі, змушує банки надавати через інтернет максимально можливий набір продуктів та послуг фізичним особам.
Банкомат	Цей канал збуту базується на використанні платіжних карток, як корпоративними, так і приватними клієнтами.
Термінал	Апаратно-програмний комплекс, що забезпечує прийом платежів від фізичних осіб у режимі самообслуговування.
Канали банків партнерів	Залучення додаткових агентів з компаній-партнерів для продажу банківських продуктів та послуг

*Розроблено автором за джерелом: [50;27;18]

Підсистеми збуту та основні функції*

Підсистеми збуту	Основні функції відповідної підсистеми
Маркетингова	<ol style="list-style-type: none">1. дослідження макроекономічних показників розвитку банківського ринку;2. розробка стратегії поведінки банку на ринку;3. оцінка конкурентної позиції банку.
Організаційно-технологічна	<ol style="list-style-type: none">1. розробка банківських продуктів (послуг), їх просування каналами збуту до клієнтів;2. формування та вдосконалення системи каналів збуту та технічного забезпечення їх функціонування;3. забезпечення після продажного обслуговування клієнтів.
Інформаційна	<ol style="list-style-type: none">1. інформаційне забезпечення функціонування каналів збуту, керівництва та спеціалістів банку;2. методичне забезпечення аналізу банком результативності використання каналів збуту та його моніторинг.
Логістична	<ol style="list-style-type: none">1. закріплення функціональних обов'язків за процесами збуту в посадових інструкціях спеціалістів банку;2. аналіз ефективності просування банківських продуктів (послуг) по каналах збуту;3. прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності застосування відповідних систем збуту банківських продуктів (послуг).

*Розроблено автором за джерелом: [10;20]