

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра банківської справи

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

# **Збутова політика банку та напрями її удосконалення**

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

Васильченко  
Андрія  
Геннадійовича

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

Маслова Наталя  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук,  
професор

Шульга Наталія  
Петрівна

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ФФО

Кафедра Банківської справи

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність Фінанси, банківська справа та страхування

Спеціалізація Управління банківським бізнесом

**Затверджую**

Зав. кафедри

Шульга Наталія Петрівна,

докт. екон. наук, професор

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

### Завдання

**на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві**

\_\_\_\_\_ Васильченко Андрія Геннадійовича \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)  
Збутова політика банку та напрями її удосконалення

Затверджена наказом ректора від «14» 12 2020 р. № 3775

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) \_\_\_\_\_ 19.11.2021р. \_\_\_\_\_

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи (проекту)* – теоретико-практичне дослідження збутової політики банку та напрями її удосконалення

*Об'єкт дослідження* є збутова політика банку

*Предмет дослідження* є підходи до визначення результативності та конкурентоспроможності збутової політики банку

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

**ВСТУП****РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ****РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ****2.1. Аналіз збутової політики АТ «ПУМБ»****2.2. Оцінка конкурентоспроможності збутової політики АТ «ПУМБ»****РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ****3.1. Напрями розвитку збутової політики АТ «ПУМБ» у 2022 р.****3.2. Шляхи розвитку дистанційних збутових каналів банків ринку України****ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ****СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ****ДОДАТКИ**

## 6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Узгодження плану та виконання завдання	24.12.2020	
2	Подання статті на кафедру	01.03.2021	
3	Вступ. Розділ 1	20.04.2021	
4	Розділ 2	22.06.2021	
5	Розділ 3. Висновки	01.10.2021	
6	Подання роботи (всі розділи, додатки) на кафедру	22.10.2021	
7	Попередній захист робіт	До 02.11.2021	
8	Подання завершеної (переплетеної) роботи	19.11.2021	

7. Дата видачі завдання «\_\_»\_\_\_\_\_201\_\_ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Маслова Н.О.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми)

Шульга Н.П.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_

Васильченко А. Г.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

Випускна кваліфікаційна робота студента 2 курсу бм групи Васильченко А. Г. виконана відповідно теми, зазначеної у наказі ректора від «14» 12 2020 р. № 3775, згідно до графіка, вчасно та в повному обсязі.

У першому розділі студент здійснив визначення теоретичні аспектів збутової політики банку, в тому числі дефініції «збутова політика банку» та ретельно проаналізував канали збуту, алгоритм збутової політики, а також навів методи оцінки їх ефективності.

У другому розділі було проведено проведення дослідження збутової політики банку АТ «ПУМБ», проаналізовано результати її впливу на показники діяльності банку, а також оцінено рівень конкурентоспроможності збутової політики на ринку та серед стратегічних конкурентів.

В третьому розділі розроблені напрями розвитку збутової політики АТ «ПУМБ» у 2022 р. та визначенні шляхи розвитку дистанційних збутових каналів банків ринку України.

Виходячи з вище зазначеного, можна вважати, що випускна кваліфікаційна робота на тему «Збутова політика банку та напрями її удосконалення» відповідає вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії, а її автор, Васильченко А.Г. заслуговує на присудження ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізацією «Управління банківським бізнесом».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми) \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ р.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ</b>	<b>15</b>
2.1. Аналіз збутової політики АТ «ПУМБ»	15
2.2. Оцінка конкурентоспроможності збутової політики АТ «ПУМБ»	23
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ</b>	<b>33</b>
3.1. Напрями розвитку збутової політики АТ «ПУМБ» у 2022 р.	33
3.2. Шляхи розвитку дистанційних збутових каналів банків ринку України	39
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>46</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>49</b>

## ВСТУП

Успішне споживання банківських послуг та доведення їх до клієнтів є одним із найважливіших завдань, яке мають вирішувати співробітники банку, що визначає успіх його діяльності. Процес доведення послуг до споживача втілюється через канали збуту, багаточисельність яких визначає можливість створення безлічі варіантів розміщення точок продажу банківських послуг. Для вибору найбільш перспективних, а також відповідних варіантів каналів збуту, необхідно не тільки оцінити кількість клієнтів та їх потреби, а також свої можливості щодо організації ефективного продажу банківських послуг.

Фундаментальні засади збутової політики банку закладено у наукових працях зарубіжних та вітчизняних дослідників: Алексєєв І.В., Васильєва Т.А., Діденко О.М., Дзюблюк О.В., Дубовик О.В., Єгоричева С.Б., Козьменко С.М., Котковський В.С., Кузнецова А.Я., Леонов С. В., Солодка О.О. та ін. Поряд з цим, незважаючи на значний науковий інтерес до вирішення сьогодні. В умовах діджиталізації та іновації є необхідність продовжити наукові дослідження збутової політики банку та її складових.

*Мета роботи (проекту)* – теоретико-практичне дослідження збутової політики банку та визначення напрямів її удосконалення.

*Об'єкт дослідження* є збутова політика банку.

*Предмет дослідження* є підходи до визначення результативності та конкурентоспроможності збутової політики банку.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення *завдань*:

- визначення теоретичних аспектів збутової політики банку;
- проведення дослідження збутової політики банку;
- здійснення аналізу збутової політики АТ «ПУМБ»;
- оцінювання конкурентоспроможності збутової політики АТ «ПУМБ»;
- розробку напрямів розвитку збутової політики АТ «ПУМБ» у 2022 р.
- визначення шляхів розвитку дистанційних збутових каналів банків ринку України.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження використовувались такі методи, як: аналіз і синтез (при формалізації підходів до визначення результативності та конкурентоспроможності збутової політики банку), статистичний і порівняльний аналізи (при дослідженні динаміки, структури АТ «ПУМБ» та банків-конкурентів).

*Інформаційною базою дослідження* є законодавчі і нормативні акти з питань регулювання банківської діяльності; офіційні дані Національного банку України; фінансова звітність банків; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

*Практична цінність результатів дослідження.* У випускній кваліфікаційній роботі наведені пропозиції щодо удосконалення напрямів удосконалення збутової політики АТ «ПУМБ». Запропонований підходи щодо підвищення рівня діджиталізації збутових каналів банку підвищить її конкурентоспроможність.

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

*Публікації.* Основні результати випускної кваліфікаційної роботи було викладено у науковій статті: Теоретичні аспекти збутової політики банку . Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів: Зб. наук. ст. студ. денної та заочної форми навчання . відп. ред. Н.П. Шульга. – Київ: Київ. нац. торг.– екон. ун–т, 2021.- ст. 51-58.

*Обсяг і структура роботи.* Випускна кваліфікаційні робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Повний обсяг роботи становить 58 сторінки, з них 48 основного тексту, ілюстровані 13 таблицями, 13 рисунками. Список використаних джерел складається із 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

Збутова політика банку спрямована на доведення банківського продукту чи послуги до потенційного покупця. Досягнення цієї мети не можливо без налагодження продажу банківських послуг клієнтам в зручний час і в зручному місці, що забезпечується за допомогою різних каналів збуту. На основі проведених теоретичних досліджень думок вчених [5], [26], [28] щодо сутності збутової політики банку, нами було визначено, що вона базується на аналізі можливих варіантів ведення збутової діяльності банку та вибір оптимальних варіантів ефективного задоволення потреб клієнтів банку. На збутову політику банку впливає низка факторів: клієнти (кількість, концентрація, потреби, поведінка тощо); збутовий потенціал банку (ресурси й маркетингові можливості збуту); конкуренція (кількість конкурентів, концентрація, ступінь агресивності); канали збуту (альтернативи, доступність, правові обмеження) [2, с. 211]. У табл. 1. подано найбільш поширені тлумачення поняття «збутова політика банку», наведене в наукових працях вітчизняних вчених.

*Таблиця 1.1.*

#### Визначення поняття „збутова політика банку” у наукових джерелах \*

Визначення	Автор	Видання
Збутова політика банку спрямована на доведення послуги до потенційного покупця.	Васильєва Т.А.	[37, с. 15]
Збутова політика банку – це діяльність щодо планування, реалізації та контролю руху послуг від банку до клієнта з метою задоволення потреб клієнтів та отримання установою прибутку.	Р.М. Безус, Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик.	[28, с. 87]
Збутова політика — це управлінська діяльність фінансової установи з організації, планування, реалізації та контролю за переміщенням послуг від місць виробництва до місць споживання з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення власних цілей.	Маслова Н.О.	[26, с. 67]

\*Примітка: розроблено автором на основі теоретичних досліджень [5], [26], [28]



На наш погляд, збутова політика банку – це діяльність з організації, планування, реалізації та контролю за доведенням послуг до клієнтів за допомогою різних каналів збуту, з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення власних цілей. Вибір ефективних каналів збуту є основною задачею збутової політики. Критичний огляд різних точок зору на класифікацію збутових каналів дозволив запропонувати класифікацію з розподілом за визначеними критеріями

Завдання збутової політики можна поділити на дві групи: стратегічні; тактичні. Стратегічні завдання пов'язані з формуванням та організацією каналів збуту: прогноз планування перспективних каналів збуту, вибір прямого або непрямого каналу збуту, вибір оптимальних каналів збуту та інше. Тактичні завдання збуту включають: роботу з наявними клієнтами та пошук нових; пошук і вибір комерційних пропозицій на збут послуг; організацію виконання замовлень і збут послуг, заходи стимулювання збуту тощо [32, с. 191].

Основна мета збутової політики банку полягає в організації оптимальної збутової мережі банку для ефективного просування його послуг та варіюється в залежності від зміни напрямків збутової діяльності та потребує конкретних дій, спрямованих на розробку комплексу заходів для поступового досягнення цілей у сфері збуту [25, с. 118].

На думку багатьох вчених [5], [26], [28], канал збуту банку — сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта

Всі вчені, які займалися 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 [5, с. 121].

Принципова різниця між дистанційними і стаціонарними каналами збуту полягає у можливості донесення банківських продуктів до клієнта, а

також в переліку послуг, які можна купити через них. Так канали стаціонарного збуту передбачають необхідність контакту клієнта з банком і його персональної ідентифікації (клієнт сам звертається в офіс банку), де можна придбати весь спектр послуг. На відміну від них канали дистанційного збуту 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. Але кількість послуг, що можуть бути придбані через них є обмеженими. Тому банк повинен приймати рішення про оптимальне співвідношення стаціонарних та дистанційних каналів збуту.

Для банківського бізнесу характерною є, як правило, непряма система збуту, тобто продаж своїх послуг безпосередньо кінцевим споживачам без участі посередників. На основі проведених досліджень ми визначили основні підходи вчених щодо класифікації збутових каналів банку (таблиця 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Класифікація каналів збуту банку [47, с. 324]\***

Критерії	Канали
1. Складність каналу	Нульові (центральні офіси банків, філії, відділення, представництва тощо). Багаторівневі (агенти – фірми, агенти – фізичні особи)
2. Характер контакту з клієнтами	Прямого контакту – нульові й багаторівневі (традиційних технологій). Дистанційні (Інтернет-сайти, банкомати, контакт-центри тощо)
3. Мобільність каналу	Стаціонарні. Пересувні
4. Форма обслуговування клієнтів	Самообслуговування (кредитні картки, Інтернет-сайти, банкомати тощо). Традиційного обслуговування (центральні офіси банків, філії, відділення тощо)
5. Повнота продуктового обслуговування	Універсальні. Спеціалізовані на окремих видах продуктів (пункти обміну валют тощо)
6. Спрямованість каналу на певних споживачів	Універсальні (оптово-роздрібні). Спеціалізовані (роздрібні, оптові)
7. Власність	Канали, що належать банку. Канали інших власників

Окремо слід зупинитися на логістичній підтримці просування продуктів і послуг, їх купівлі-продажу й після продажного обслуговування. Логістика щодо банківських операцій майже не розглядається в науковій літературі тому, що апріорі вважається, що вони достатньо детально відпрацьовані. Однак, ми вважаємо, що необхідно ретельно проаналізувати всі операції щодо просування продуктів і послуг й надання їх споживачеві, особливо на роздрібному ринку, який потребує суттєвого розвитку.

За результатами аналізу практики збуту продуктів і послуг банками, зроблено висновок, що розробкою та просуванням продуктів, як правило, займаються головні офіси банків, а продажем і післяпродажним обслуговуванням – їхні установи. Такий розподіл функцій дозволяє забезпечити реалізацію єдиної продуктової політики банку на ринку. Доведено, що філія залишається основним каналом збуту продуктів.

Основними каналами збуту є стаціонарні, які можуть функціонувати у формі головного банку, універсальних філій та відділень, представництв, повністю автоматизованих філій та відділень, власних обмінних пунктів [12, с. 25].

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).

До дистанційних каналів збуту банківських послуг відносяться такі: банкомати, системи електронних платежів у місцях продажів товарів, системи електронного зв'язку, мобільний банкінг, Інтернет-банкінг, телефонний банкінг, платіжні термінали, контакт-центри, інтерактивне телебачення, кіоски самообслуговування [29, с. 218].

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 напряму організації збутових каналів. Найбільш повно їх охарактеризували вчені Р.М. Безус, Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик [5, с. 201], 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.

Особливості банківського продукту обумовлюють неможливість у більшості випадків застосування досить поширеного при збуті послуг послідовного їх проходження через систему оптових і роздрібних посередників.

Існує багато різних класифікаційних ознак каналів збуту банківських послуг, наприклад: за складністю каналу (нульові та багаторівневі); за характером контакту з клієнтом (прямого контакту та дистанційні); за мобільністю каналу (стаціонарні та пересувні); за формою обслуговування клієнтів (самообслуговування та традиційне обслуговування); за повнотою продуктового обслуговування (універсальні та спеціалізовані на окремих видах продуктів); за спрямованістю каналу на певних споживачів (універсальні та спеціалізовані) та інші [5, с. 214]. Але основна група вчених поділяє систему збуту послуг банку на стаціонарні та дистанційні збутові канали (рис. 1.1).

Під впливом процесів цифровізації лідерство в наданні банківських послуг може перейти до нового покоління інституцій, орієнтованих на потреби клієнтів і забезпеченими новими технологіями компаній (необанки).

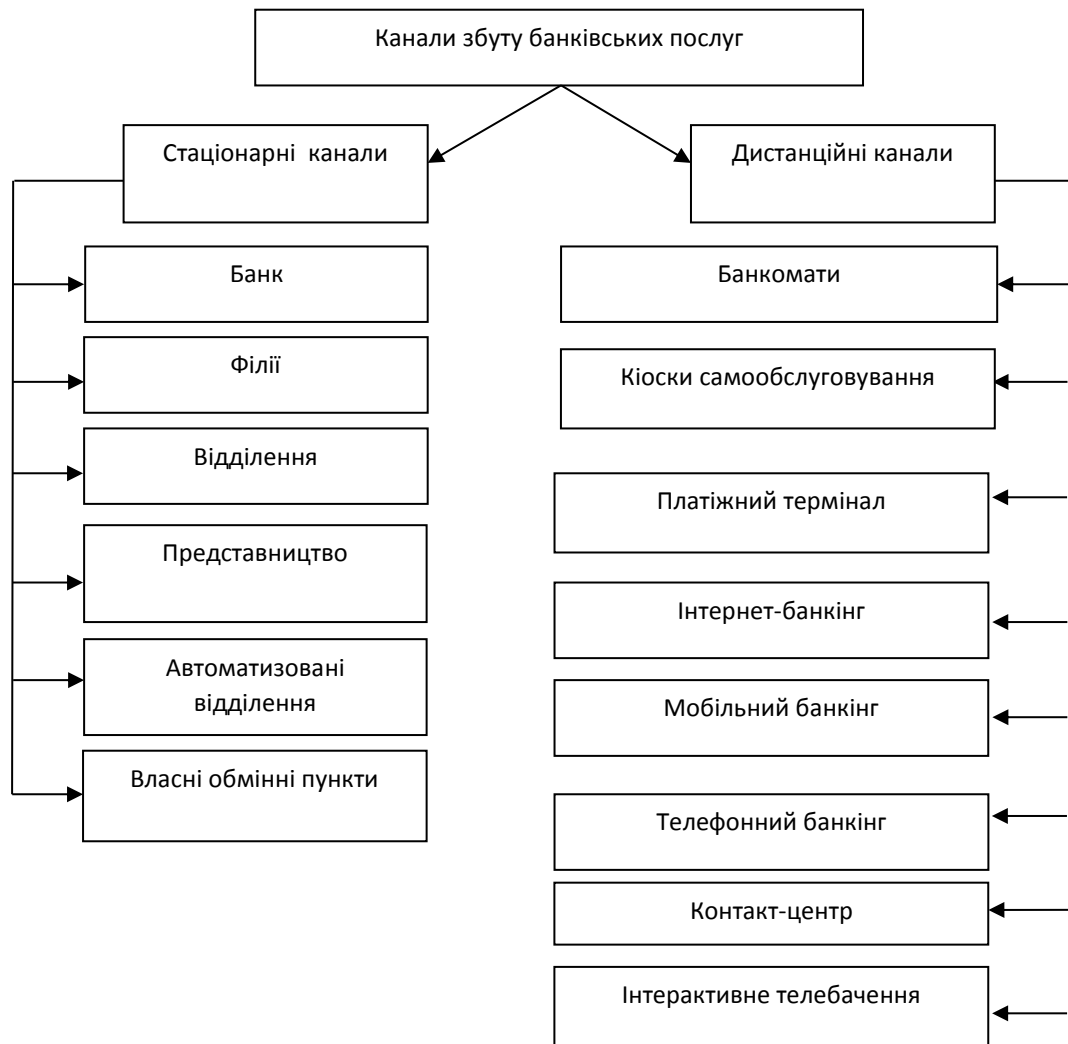


Рис. 1.1. Види каналів збуту банківських продуктів та послуг\*

\*Примітка: розроблено автором на основі [28, с. 214]; [25, с. 156]

На сучасному фінансовому ринку формуються нові моделі: фахівці з обслуговування клієнтів і профільні фахівці будуть об'єднані в єдину мережу на основі різних зв'язків та надання послуг в форматі «бізнес для бізнесу» замість традиційної вертикально інтегрованої моделі. Такий сценарій містить як можливості, так і загрози для банків, які давно працюють на ринку. Все залежить від готовності сучасних банків стати лідерами, від здатності адаптуватися до нових умов.

В сучасних умовах розвитку банківської системи, коли філіали дуже дорого утримувати, найбільш доцільно створення необанків. Необанк (фінтех компанія) - це повністю оцифрований банк, доступний клієнтові через мобільний додаток і підтримує спілкування в зручних месенджерах. Також характерна риса необанку - відсутність мережі обслуговування [29, с. 46].

Під час фінансових криз банки зіткнулися з необхідністю змін в такий час, коли керівництво змушене присвячувати більшу частину свого часу рішенням проблем, що дісталися в спадок з минулого, і спробам розібратися в стрімкому потоці регулюючих документів. У цій ситуації виникає ризик того, що банки не зможуть сформувати чітку ефективну стратегію і бізнес-модель, які дозволять їм здійснювати перетворення в тому обсязі, який необхідний для збереження ними провідної ролі в наданні банківських послуг на фінансовому ринку. Ефективному вирішенню проблем збереження банками конкурентних позицій покликана система освіти.

Цей тренд можна пояснити тим, що успіх небаанків пов'язаний з рядом інших переваг крім онлайн-обслуговування. Небанкі також пропонують:

- більш високі процентні ставки по депозитах (небанків немає відділень і менше співробітників, вони можуть пропонувати більш вигідні відсоткові ставки по депозитах);
- спрощений спосіб отримання кредитів (процес отримання кредитів у небаанков відбувається зручніше і швидше, тому що тут використовуються сучасні технології по оцінці кредитного ризику клієнта;
- низькі тарифи на обслуговування (найчастіше небаанкі не стягують плату за обслуговування карток і перекази коштів);
- нові рішення по фінансовій аналітиці (крім звичайних послуг небаанки надають послуги з автоматичного аналізу рухів коштів на рахунку і разом з цим пропонують їх користувачам персоналізовані фінансові рішення).

Можна виділити основні причини, що впливають на появу онлайн-банків:

- зростаючий попит з боку споживача, особливо в умовах пандемії кононовірусу COVID-19;
- пошук банками шляхів оптимізації своїх витрат та автоматизації бізнес-процесів як найефективніших способів зниження операційних витрат;
- можливість задовольнити потреби клієнтів в різних регіонах (часто дистанційне обслуговування є єдиним способом надання банківських послуг в місцевостях з особливо складною економічною ситуацією і низьким рівнем безпеки, як на сході України);
- розширення можливостей банків накопичувати унікальну поведінкову статистику для бізнес-аналізу та маркетингових досліджень, що дозволяє доводити продуктивні пропозиції, сервіс і ефективність рекламних інструментів до досконалості (банки отримують можливість краще розуміти клієнтів своїх послуг, їх очікування і настрої, а також ефективніше взаємодіяти з потенційними клієнтами) [15, с. 109].

Треба відмітити, що кожен канал збуту банківських послуг має важливі функції, а саме:

- дослідницька робота - збір інформації, необхідної для планування і забезпечення обміну.
- стимулювання збуту - створення і розповсюдження стимулюючих комунікацій про банківський продукт.
- встановлення контактів - налагодження і підтримка зв'язку з потенційними клієнтами.
- пристосування послуг та продуктів - адаптація послуг під вимоги клієнтів та партнерів.
- фінансування – пошук і використання коштів для покриття витрат по функціонуванню каналу.
- прийняття ризику – прийняття на себе відповідальності за функціонування каналу [5, с. 167].

Прямим каналам збуту варто віддати перевагу за таких обставин: обсяг

збуту виправдовує витрати на прямий збут; клієнти певної послуги, зосереджені в одному регіоні;

- ціна на послугу змінюється, а зміни постійно враховуються [29, с. 34].

Причинами, які обумовлюють доцільність непрямого збуту є: зменшення кількості контактів між учасниками, завдяки чому скорочується кількість дій і забезпечується узгодженість попиту і пропозиції; зменшення витрат завдяки економії на масштабі, враховуючи великий обсяг виконання певних функцій; підвищення рівня обслуговування споживачів (клієнтів) на основі досвіду обслуговування, цільового ринку тощо.

В умовах банківської кризи питання вибору оптимальних каналів збуту банківських послуг приваблює все більшу увагу. Незаперечний життєвий факт полягає у тому, що банківська система є першоосновою будь-якої економіки ринкової економіки банківські установи дуже зацікавлені в оптимізації збуту банківських послуг, оскільки результати та показники діяльності установи багато в чому залежать від того, наскільки правильно вибрано та сформовано збутові канали та обрано методи збуту, сформовано збутові ланцюги, яка їх потужність і гнучкість, наскільки широкий асортимент банківських послуг, що надаються клієнтам, яка їх якість та специфіка їх надання та обслуговування клієнтів тощо [2, с.80].

Система каналів збуту має відповідати вимогам ринку та регулятивних органів. Частково ці вимоги підкріплюються та висуваються урядовими контролюючими органами (сертифікації систем безпеки) й органами регулювання (нагляду). Врахування цих вимог є необхідним не лише з точки зору одержання права на виконання певних операцій або користування каналами збуту. Це обумовлено ризиком втратити клієнтуру у разі збоїв в роботі системи.

Існують різні підходи для оцінки ефективності збутової політики банку. Для кількісної оцінки ефективності збутової діяльності банку можна використовувати широке коло різних показників, наведених у табл. 1.3.



Таблиця 1.3

**Рекомендовані показники оцінки економічної ефективності збутової політики банку на ринку банківських послуг [47, с. 324]**

Показник	Формула розрахунку
1. Частка чистого прибутку в сумі доходів банку, %	$(\text{Чистий прибуток} \cdot \text{доходи банку}) * 100$
2. Частка банку на ринку депозитних послуг, %	Обсяг депозитних послуг наданих банком . загальний обсяг депозитних послуг наданих по банківській системі
3. Частка банку на ринку кредитних послуг, %	Обсяг кредитних послуг наданих банком . загальний обсяг кредитних послуг наданих по банківській системі
4. Частка банку відносно 3-ох основних конкурентів на ринку депозитного обслуговування, %	Частка банку . частка 3-ох основних конкурентів
5. Частка банку відносно 3-ох основних конкурентів на ринку кредитного обслуговування, %	Частка банку . частка 3-ох основних конкурентів
6. Чистий прибуток у розрахунку на 1 співробітника, тис. грн.	Чистий прибуток . загальна кількість співробітників

Для якісної оцінки ефективності збутової діяльності банку можна запропонувати наступні критерії, наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Критерії ефективності збутової діяльності банку [47, с. 325]**

Критерій	Суть критерію
1. Термін	Час з моменту звернення клієнту до моменту надання йому послуги
2. Надійність	Здатність швидкого і повного задоволення потреб споживачів
3. Точність виконання замовлень	Міра відповідності отриманого клієнтом продукту умовам угоди
4. Доступність інформації	Здатність створити і зробити доступною для клієнта інформацію щодо пропонованих послуг та умов їхнього
5. Процедура налагоджування ділових відносин	Зручність і швидкість отримання послуги, оформлення договорів, врахування побажань клієнтів
6. Рівень обслуговування	Наявність зручної для клієнтів системи обслуговування, надання супутніх послуг, можливість спрощення процедур

Ефективність як індикатор успішного бізнесу безпосередньо пов'язана зі сталим розвитком економічних ринків, таким чином вона інтегровано впливає на зростання добробуту суспільства. Саме тому проблематика якісного та ефективного менеджменту на всіх рівнях сьогодні є предметом пильної уваги науковців і банкірів-практиків усього світу. Аналізуючи основні складові управління операційною ефективністю системи дистанційного банківського обслуговування, автор пропонує методичку автоматизованого накопичення статистичної бази кількісних та якісних показників для вимірювання ефективності бізнес-процесів [47, с. 234].

Ефективність поточного управління, висока продуктивність менеджменту забезпечують двостороннє стратегічно-операційне покриття цілей організації. Отже, проблематика ефективності бізнесу розглядається і в площині виправданості й адекватності управлінської моделі, і в межах поточної щоденної господарської діяльності та процесів.

Отже, збутова політика банку в першу чергу спрямована на вибір ефективних каналів збуту банківських послуг клієнтам, що в сучасних умовах, є одним з вирішальних питань для успішності банківської діяльності. Виділяють внутрішні та зовнішні канали збуту, або прямі традиційні та нетрадиційні, а також непрямі канали збуту. Основними серед них є філіали (відділення) банку та системи дистанційного обслуговування, а також комбіновані точки продажу. Збутова політика банку визначена як діяльність з організації, планування, реалізації та контролю за доведенням послуг до клієнтів за допомогою різних каналів збуту, з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення власних цілей. Вибір ефективних каналів збуту є основною задачею збутової політики.

В результаті досліджень доведено, що вітчизняні банки поступово переходять із стаціонарних на дистанційні канали збуту продуктів, тому основною задачею збутової політики банків нами визначено розширення спектру збутових каналів та їхня діджиталізація.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

#### 2.1. Аналіз збутової політики АТ «ПУМБ» на ринку банківських послуг України

АТ «ПУМБ», створений у 1991 року, є найбільшим банком з українським капіталом, надає великий перелік різноманітних послуг приватним клієнтам, підприємцям та бізнесу. Так, 85% клієнтів повторно розміщують свої депозити в АТ «ПУМБ», а сам банк входить в ТОП-5 банків за розміром депозитного портфелю фізичних осіб та у топ-10 банків за фінансовими показниками. Таким результатам сприяє достатньо розгалужена збутова мережа філій та інших точок збуту банківських послуг (таблиця 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Результати аналізу динаміки збутових каналів АТ «ПУМБ» за 2017-2021 рр. (станом на 01.01.)\*

Показник	Обсяг, шт					Темп приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018. 2017	2019. 2018	2020. 2019	2021. 2020
Філії	159	165	180	208	224	3,77	9,09	15,56	7,69
Банкомати	660	705	701	726	740	6,82	-0,57	3,57	1,93
Платіжні термінали	3596	3655	4011	4565	5370	1,64	9,74	13,81	17,63
Мобільні додатки	+	+	+	+	+	-	-	-	-

\*Примітка: розроблено автором на основі даних [19]

Як бачимо з таблиці 2.1, щороку впродовж 2017-2021 років АТ «ПУМБ» збільшував кількість філій, банкоматів та платіжних терміналів. Так, на початок 2017 року АТ «ПУМБ» налічував 159 структурних підрозділів (філій), а на початок 2021 року – 224, загальний темп приросту впродовж періоду, що аналізувався склав майже 41%, найбільший приріст спостерігаємо у 2020 року, порівняно з 2019. Це пов'язано зі збільшенням кількості клієнтів, як фізичних, так і юридичних осіб. Також цікавий факт, що у 89 відділеннях клієнтів

зустрічає мітер-грітер, який консультує, допомагає зорієнтуватися у відділенні, навчає користуванню ПТКС та інтернет-банкінгом.

За словами Голови Правління АТ «ПУМБ» Черненко С.П. і надалі планується розширення філійної мережі, так як починаючи з 2014 року АТ «ПУМБ» не мав змогу здійснювати свою діяльність у Криму та певних районах Донецької та Луганської областей та змушений був перенести діяльність з цих зон, після анексії Криму закрити всі свої 10 відділень на цій території, додатково закрити ще 42 відділення, що були розташовані у непідконтрольних Уряду України частинах Донецької та Луганської областей, тому ціль банку – повністю відновити діяльність всіх філій та збільшувати їх кількість для того щоб бути ближче до клієнтів для їх зручності та комфорту [2].

Що стосується кількості банкоматів, їх обсяг також збільшується, але не такими темпами, як кількість філій. Найбільший темп приросту ще у 2018 році, порівняно з 2017 – 6,82%. На мою думку, це пов'язано з тим, що за тарифною політикою банку по всім новим картковим продуктам «ВСЕКАРТА», «ВСЕМОЖУ», які банк анонсував в 2018 року є можливість знімати готівку з усіх банкоматів на території України без комісії, тому немає нагальної потреби у стрімкому збільшенні кількості банкоматів саме АТ «ПУМБ», до того ж досліджуваний банк має мережу «Радіус», до якої входять близько 20 банків-партнерів, і зняття з їх банкоматів і по старим картковим продуктам АТ «ПУМБ» буде без комісій [19].

Щодо платіжних терміналів: їх обсяги зростають щороку значними темпами. Найбільш приріст спостерігаємо у 2021 році, порівняно з 2020 роком – 17,63 % (на 805 шт), при цьому, якщо розглядати за весь період дослідження, то темп приросту у 2021 році з 2017 року складає майже 50% (49,3%). Це пов'язано з розширенням філійної мережі (всі платіжні термінали розташовані лише у віддаленнях банку, або в зонах 24.7), а також з розширенням функціоналу самих ПТКС (зараз в них можливо не лише погасити кредит чи

поповнити картку, а й поповнити мобільний, оплатити комунальні послуги, здійснити інші платежі по реквізітам та переказати на благодійність).

Визначимо середню продуктивність каналів збуту банку з метою визначення ефективності його збутової політики (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Середня продуктивність каналів збуту АТ «ПУМБ»  
за 2017 - 2021 рр. в розрізі фізичних та юридичних осіб (станом на 01.01)\***

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Темп приросту, %			
						2018. 2017	2019. 2018	2020. 2019	2021. 2020
Середній обсяг продажу депозитних продуктів ФО на 1 банківську установу, тис.грн, в.ч.	70 807,77	58 876,46	59 714,39	58 083,17	53 607,85	-16,85	1,42	-2,73	-7,71
Середній рівень продажу кредитних продуктів ФО на 1 банківську установу, тис.грн, в.ч.	21 585,73	34 377,50	46 313,15	56 194,21	64 116,42	59,26	34,72	21,34	14,10
Середній обсяг продажу депозитних продуктів ЮО на 1 банківську установу, тис.грн, в.ч.	34 625,64	48 909,05	40 829,33	26 564,95	29 803,44	41,25	-16,52	-34,94	12,19
Середній рівень продажу кредитних продуктів ЮО на 1 банківську установу, тис.грн, в.ч.	134 110,84	120 141,28	105 044,05	101 913,86	103 621,12	-10,42	-12,57	-2,98	1,68
Середній рівень обслуговування карткових продуктів в 1 банкоматі, штук одиниць**	2 967	3 014	3 489	3 883	4 203	1,59	15,76	11,27	8,25

\*Примітка: розроблено автором на основі даних [13]; [19]

Як видно з таблиці 2.2, спостерігається негативна тенденція середнього обсягу продажу депозитних продуктів фізичним особам на 1 банківську установу впродовж аналізованого періоду з 2017 по 2021 рр. Темп приросту був додатним лише у 2019 році, порівняно з 2018, при цьому середній обсяг продажу депозитних продуктів ФО був значно меншим у 2019, ніж у 2017. Що стосується середнього обсягу продажу депозитних продуктів ЮО на 1 банківську установу, то тут тенденція неоднозначна.

Ми бачимо стрімке збільшення у 2018 році, порівняно з 2017 (темп приросту 41,25 %), далі це значення падає і станом на початок 2021 року складає 29 803,44 тис грн, що на 4 822,2 тис грн менше (темп приросту - 13,93%), ніж на початку досліджуваного періоду у 2017 році. Це пов'язано зі зростанням кількості філій непропорційно до зростання (іноді навіть зменшення) обсягу продажу депозитних продуктів АТ «ПУМБ». Отже, можемо визначити, що середня продуктивність каналів збуту (продажу депозитних продуктів) не є результативною і не принесла бажаного результату при розширенні філійної мережі [19].

Щодо середнього рівня продажу кредитних продуктів фізичних осіб на 1 банківську установу, тут безумовно позитивна тенденція до збільшення, кожного року це значення збільшувалося і загальний темп приросту за 5 років (2017-2021 рр.) склав 197,03%, найбільший темп приросту був у 2018 році, порівняно з 2017 – 59,26%. Банк також надає можливість отримання споживчого кредитування у невеликих містах, допомагаючи підвищувати добробут населення. Цей результат свідчить про ефективність та надійність бізнес-моделі АТ «ПУМБ», грамотне корпоративне управління та готовність адекватно реагувати на зовнішні виклики.

Протилежна тенденція прослідковується щодо середнього рівня продажу кредитних продуктів юридичних осіб на 1 банківську установу. Так, темп приросту за весь досліджуваний період з 2017 по 2021 рік склав -22,73%. Найбільше цей показник зменшився у 2019 році, порівняно з 2018 (темп

приросту -12,57%). Хоча бачимо, як бачимо з таблиці, останнього 2021 року нарешті додатній темп росту, що складає 1,68 %, тому потрібно вести спостереження і надалі для формування висновку.

Середній рівень обслуговування карткових продуктів в 1 банкоматі щороку збільшується значними темпами: темп приросту 2021 року, порівняно з 2017 склав 58,81%. Найбільшим темп приросту був у 2019 році, порівняно з 2018 – 15,76%. Це пов'язано з тим, що у 2019 році був від'ємним темп приросту к-сті банкоматів, при цьому к-сть карток збільшувалася. В цілому, збільшення середнього рівня обслуговування карткових продуктів в 1 банкоматі пов'язано зі збільшенням кількості клієнтів банку, можливістю відкривати рахунок у 6 валютах в банку і з необмеженою кількістю карток до одного рахунку, також стартом вигідної програми кредитування – кредитна картка «ВСЕМОЖУ».

Таблиця 2.3.

### Показники оцінки ефективності збутової політики

#### АТ «ПУМБ» за 2017-2021 рр., % \*

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Темп приросту, %			
						2018. 2017	2019. 2018	2020. 2019	2021. 2020
Частка банку на ринку депозитних послуг фізичних осіб, %	3,59	2,98	3,28	3,59	3,49	-16,99	10,21	9,38	-2,83
Частка банку на ринку кредитних послуг фізичних осіб, %	4,62	6,17	7,31	8,20	9,66	33,45	18,55	12,11	17,88
Частка банку на ринку карткових послуг, %	3,40	3,55	4,12	4,09	4,24	4,46	16,03	-0,64	3,50
Частка банку на ринку депозитних послуг юридичних осіб, %	4,56	6,53	5,85	4,57	4,03	43,16	-10,51	-21,76	-11,95
Частка банку на ринку кредитних послуг юридичних осіб, %	4,59	4,23	3,98	5,05	5,19	-7,97	-5,70	26,80	2,72

\*Примітка: розроблено та розраховано автором на основі даних [13]; [19]

Як видно з таблиці 2.3, станом на початок 2021 року частка банку на ринку депозитних послуг фізичних осіб склала 3,49% серед діючих 74 банків в загальній кількості. Темп приросту, порівняно з 2020 роком склав – 2,83%, а за весь період дослідження з 2017 року - -2,77%.

Позитивна динаміка спостерігалася у 2019 та 2020 роках (темп приросту 10,21% та 9,38% відповідно). При цьому, за даними НБУ, станом на 1 лютого 2021 року ПУМБ посідає 1 місце за загальним обсягом депозитного портфеля фізичних осіб у гривні серед банків з приватним капіталом та 7 місце серед усіх банків України. Що стосується частки банку на ринку депозитних послуг юридичних осіб: впродовж останніх років спостерігаємо негативну тенденцію, частка щороку зменшується і станом на початок 2021 року складає 4,03 %. Хоча це непоганий показник, порівняно зі 74 діючими банками.

Частка банку на ринку карткових послуг: щороку спостерігаємо позитивну тенденцію до зростання і в 2021 році ця частка складає 4,24%, темп приросту за весь досліджуваний період складає 24,65%. Для України взагалі є характерним значна концентрація ринку платіжних карток.

Хоча всі функціонуючі банки здійснюють випуск та обслуговування платіжних карток, основна частка ринку припадає на п'ять банків-лідерів і серед них АТ «ПУМБ»: АТ «КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен банк», АТ «Укрсиббанк» та АТ «ПУМБ». Частка п'яти банків-лідерів становить 80% ринку. Така концентрація ринку робить його залежним від фінансового стану та ефективності роботи декількох банків, і навіть поява слухів про можливе банкрутство одного з них суттєво впливає на настрої споживачів, що відображується на стані ринку [14].

Щодо частки банку на ринку кредитних послуг фізичних та юридичних осіб: останнім часом значення цього показника зростає активними темпами. Частка банку на ринку кредитних послуг фізичних осіб у 2021 році є найбільшою і складає майже 10% (9,66%) всього ринку, тільки уявіть собі цю цифру серед 74 діючих банків. Не такими значними темпами, але все ж зростає



і частка банку на ринку кредитних послуг юридичних осіб – у 2021 році складає 5,19%, більший темп приросту був у 2020 р., порівняно з 2019, 26,8%.

Ці результати свідчать про ефективність та надійність бізнес-моделі АТ «ПУМБ», грамотне корпоративне управління та готовність адекватно реагувати на зовнішні виклики та протистояти ризикам.

У мобільному додатку «ПУМБ Online» реалізовані основні функції, що дозволяють клієнтам самостійно 24.7 управляти своїми фінансами з будь-якої точки світу, без звернення у кол-центр або відділення.

За 2020 рік у мобільному додатку було додано багато нового функціоналу: валютообмін за вигідним курсом, історія оплати послуг та операцій, можливість передивитись номер картки та CVV-код тощо. Мобільний додаток ПУМБ Online та інтернет-банкінг ПУМБ увійшли до 10-ки кращих в Україні у рейтингу «50 провідних банків України» за версією інформантства Financial Club. Інтернет-банкінг посів 5 місце, а мобільний банкінг зайняв 6 позицію [19].

Важливою подією для розвитку збутової мережі банку, яка відбулась 10 листопада 2021 року [19], є досягнення домовленості щодо ключових умов придбання 100% акцій АТ «Ідея Банк» з польською фінансовою групою Getin Holding S.A. Банки планують завершити угоду до кінця 1 кварталу 2022р, після отримання необхідних дозволів Національного банку України та Антимонопольного комітету.

Придбання АТ «Ідея Банк» сприяє побудові ефективної та масштабованої банківської моделі з фокусом на розвиток роздрібного бізнесу, а також корпоративного бізнесу в малому та мікро-сегменті та повністю відповідає стратегії розвитку ПУМБ. Після завершення угоди АТ «Ідея Банк» увійде до складу Банківської групи ПАТ «ПУМБ» як окрема юридична структура без кадрових ротацій і продовжить обслуговувати клієнтів під брендом Ідея Банк у звичайному режимі. Це сприятиме посиленню збутової політики банку та підвищенню його позицій на ринку банківських послуг.

## 2.2. Оцінка конкурентоспроможності збутової політики АТ «ПУМБ»

Найближчим конкурентом каналів АТ «ПУМБ» на ринку роздрібних послуг є АТ «АЛЬФА-БАНК» та АТ «УКРСИББАНК», які демонструють високу активність. Проаналізуємо динаміку основних каналів збуту – філій банків-конкурентів та зробимо висновки (рис. 2.1).

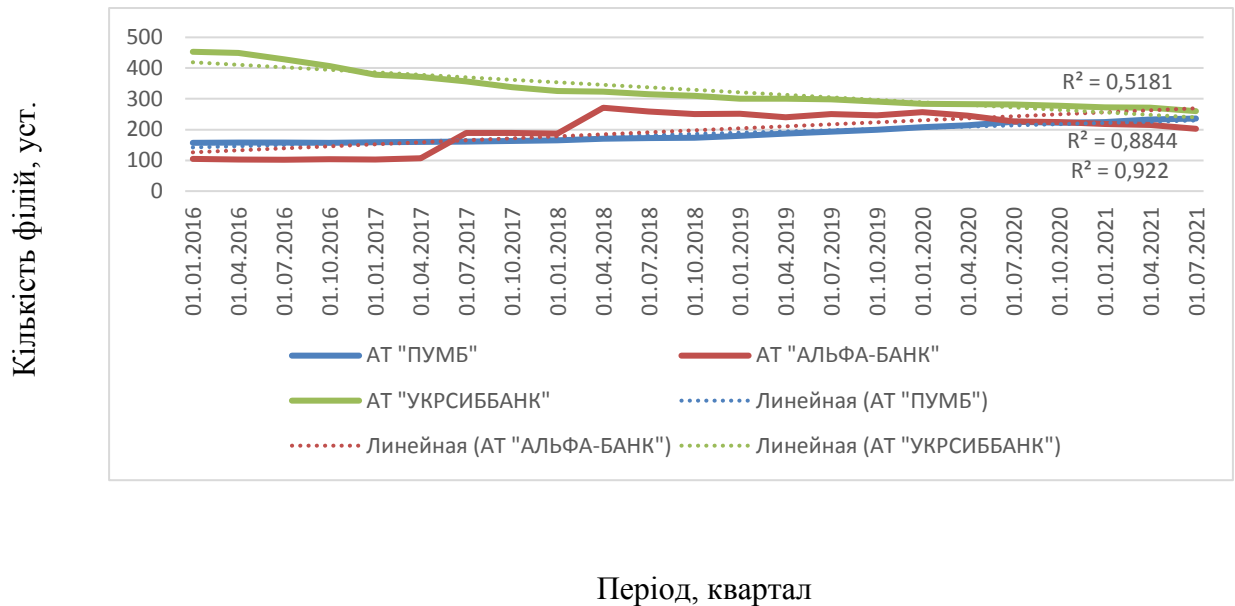


Рис 2.1. Динаміка основних каналів збуту – філій банків-конкурентів АТ «ПУМБ», АТ «Альфа-банк» та АТ «Укрсиббанк» за 01.01.2016 - 01.07.2021 рр.

\* Примітка: розраховано за даними дослідження [17]; [18]; [19]

Як видно з рис. 2.1 банки мають велику чисельність філій, проте динаміка щодо їх кількості є різною протягом останніх п'яти років. Наприклад, АТ «ПУМБ» збільшив кількість відділень з 157 структурних одиниць станом на 01.01.2016 р. до 236 станом на 01.07.2021 р. Це пояснюється тим, що у 2020 році банк розширював свою присутність, у тому числі в невеликих містах, в різних регіонах України, відкривши 21 нове відділення. Окрім цього, іншою причиною збільшення кількості відділень банку слугують партнерські відносини з ГПК «Нафтогаз». У січні 2020 року ГПК «Нафтогаз» та АТ «ПУМБ» уклали угоду про збільшення кількості партнерських відділень

банку, у яких можна підписати контракт на постачання газу побутовим споживачам (населенню), у 5,2 раза - до 145 відділень [5].

У АТ «АЛЬФА-БАНК» динаміка щодо кількості відділень є не такою однозначною, як в АТ «ПУМБ». Станом на 01.04.2018 АТ «АЛЬФА-БАНК» мав найбільшу кількість відділень за весь аналізований період, а саме 271. Протягом 2018 року було відкрито 65 відділень. За 2019 рік їх кількість зменшилась до 257, а станом на 01.07.2021 р. їх кількість сягає 203. Всього за останні 5 років кількість відділень зросла на 113, у тому числі завдяки приєднанню Укрсоцбанку. На відміну від своїх конкурентів АТ «УКРСИББАНК» демонструє негативну динаміку щодо кількості відділень, оскільки їх чисельність поступово знижується. Станом на 01.01.2016 р. їх обсяг сягав 453 одиниці, а станом на 01.01.2021 вже 260, тобто скорочення відбулося майже у 2 рази за останні п'ять років. Однією з причин є скорочення своїх витрат. Значною мірою позначається і розвиток інтернет-банкінгу, що призводить до зменшення кількості візитів клієнтів до офлайнових відділень банків.

На рис. 2.2 продемонстровано висока конкурентна боротьба між АТ «ПУМБ», АТ «Альфа-банк» та АТ «Укрсиббанк» у кожній області України.

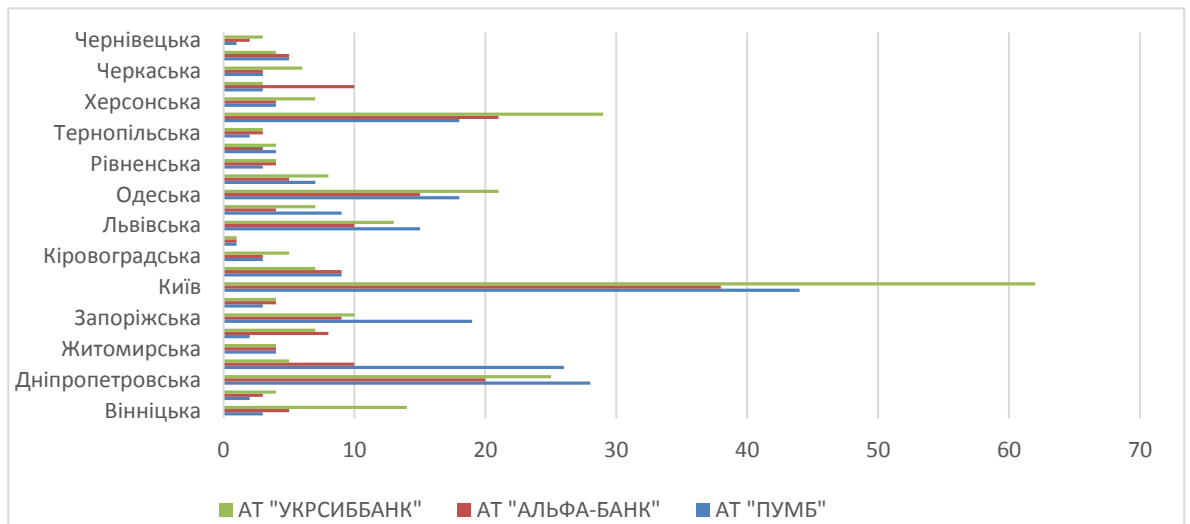


Рис. 2.2 Стан філіальної мережі банків-конкурентів АТ на банківському ринку України станом 01.07.2021 р.

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банку [17]; [18]; [19]

З рис. 2.2 можна побачити що Київ посідає перше місце за обсягом відділень з-поміж інших міст та областей України. Цьому факту слугують наступні причини: по-перше, Київ це найбільше місто України за кількістю населення, тому не дивно що банки зосередили свою левову частку відділень саме в цьому місті. По-друге, згідно із звітів про управління АТ «ПУМБ», АТ «Альфа-банк» та АТ «Укрсиббанк» в Києві знаходиться найбільша кількість відділень рівня преміум й відповідно преміум клієнтів, які вимагають більш індивідуальні умови при обслуговуванні на місцях.

Не зважаючи на те, що станом на 01.01.2021 кількість відділень трьох банків є приблизно однаковою, АТ «Укрсиббанк» виступає явним лідером, 62 одиниці проти 44 у АТ «ПУМБ» та 38 у АТ «АЛЬФА БАНК». Наступними після Києва йдуть Харківська, Дніпропетровська та Одеська області. Це пояснюється тим, що такі міста, як Харків, Дніпро та Одеса є також містами мільйонниками із значною кількістю відділень банку. Якщо розглядати кожен з цих областей окремо, то можна зробити наступні висновки:

1. Першість у Харківській області посідає АТ «Укрсиббанк» (29 відділень) у АТ «ПУМБ» та АТ «Альфа-банк» 18 та 21 відповідно;
2. У Дніпропетровській області на першому місці на кількість відділень є АТ «ПУМБ», а саме 28 одиниць проти 20 у АТ «Альфа-банк» та 25 у АТ «Укрсиббанк» - 4
3. У Одеській області знову лідером є АТ «Укрсиббанк» з 21 відділенням проти 18 у АТ «ПУМБ» та 15 у АТ «Альфа-банк».

Незважаючи на те, що АТ «Укрсиббанк» поступово знижує свою кількість відділень за весь аналізований період, а АТ «ПУМБ» та АТ «Альфа-банк» навпаки більшою мірою їх нарощують, АТ «Укрсиббанк» все одно займає домінуючі позиції у великих містах України. Тобто можна зробити висновок, що банк закриває відділення у більш віддалених та малозаселених регіонах.

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

Для визначення потенціалу щодо реалізації стратегії розвитку АТ «ПУМБ» на 2020-2022 рр., ми порівнюємо задачі, які він та його конкуренти АТ «Альфа-банк» та АТ «Укрсиббанк» повинні виконати до 2022 року (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Порівняння стратегій розвитку АТ «ПУМБ» та АТ «Альфа-банк» та АТ «Укрсиббанк» на роздрібному ринку України\***

Напрями	АТ «ПУМБ»	АТ «Альфа банк»	АТ «Укрсиббанк»
Стратегія	1. Збільшення кількості партнерів для залучення більшої кількості клієнтів за рахунок споживчого кредитування; 2. Запровадження нових банківських продуктів, на зразок популярної кредитної картки ВСЕМОЖУ 3. Збільшення кількості точок експрес-продажу банку.	1. Розвиток діяльності А-Клубу задля утримання наявних та залучення нових преміальних клієнтів. 2. Збільшення кількості клієнтів за рахунок розвитку програми «CASH U CLUB» 3. Розвиток системи клієнтської підтримки через цифрові канали	1. Надання все більш різноманітного спектру індивідуальних кредитних рішень. 2. Розвиток депозитних послуг. 3. Запровадження нових інноваційних рішень у способах оплати картками. 4. Заміна старих банкоматів.
Мережа	Збільшення кількості відділень із зонами 24.7 з цілодобовим доступом до банківських послуг	Збільшення кількості точок продажу банківських продуктів за рахунок низки партнерських відносин	Підтримування менш розрізненої та краще керованої мережі із основним акцентом на ключові великі міста
Інструменти	Застосування digital-каналів: інтернет- та мобільного банкінгу, Viber-бота	Запровадження нових та удосконалення існуючих кешбек програм	Онлайн-банкінг для фізичних осіб UKRSIB online

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банків [17]; [18]; [19]

Виходячи із опису стратегії видно, що усі три банки маю свої характерні особливості щодо залучення нових клієнтів роздрібного сектору. Наприклад, АТ «ПУМБ» планує збільшувати кількість зон самообслуговування клієнтів. На кінець 2020 року їх налічувалось 224, створені зони самообслуговування з планшетами та платіжними терміналами, де клієнти можуть самі здійснювати банківські операції. У касах банку є можливість зняття готівки за допомогою безконтактних технологій PayPass та PayWave. У всіх відділеннях надається безкоштовний Wi-Fi. Крім того, банк створює у відділеннях зони 24.7 з цілодобовим доступом до банківських послуг: на кінець року ці зони організовані в 115 відділеннях. Точки експрес продажу банку слугують місцем, де можна отримати фінансову консультацію, а також оформити кредит на товар, отримати кредит готівкою чи кредитну карту.

Окрім цього банк має наміри посісти лідируючі позиції в обслуговуванні клієнтів пенсійного віку. За 2020 рік 32 145 пенсіонерів обрали банк ПУМБ для обслуговування пенсійних рахунків, оформили пакет «Соціальний» та «всеКАРТА» для соціальних виплат. Окрім цього, у банку створені спеціальні кредитні програми для пенсіонерів [35].

АТ «Альфа-банк» планує продовжувати розвиток А-клубів та запроваджувати нові картки з різними програмами кешбеку. Нещодавно була випущена нова картка Caméléon головною особливістю якої є з нескінченний пільговий період та наявність кешбеку за поповнення картки. Окрім цього, банк випустив новий мобільний додаток Sense SuperApp з безліччю можливостей як для фізичних осіб, так і для ФОП-клієнтів. Що стосується діяльності А-клубів, то за рахунок розвитку партнерських програм банк націлений пропонувати послуги, які б покривали основні потреби заможних клієнтів, а саме: придбання нерухомості, організація навчання дітей, тощо. Важливим аспектом також виступають канали дистанційної підтримки користувачів з питань оформлення банківських продуктів, у тому числі у відеочаті.

Стосовно мережі відділень, то АТ «Укрсиббанк» планує підтримання менш розрізненої та краще керованої мережі із основним акцентом на ключові великі міста. Завдяки означеній трансформації забезпечується більша ефективність роботи відділень та можливість розвитку бізнесу із оптимальним співвідношенням між витратами та доходами на рівні регіонального управління із головною увагою на вищих сегментах у СМБ та фізичних осіб. У планах банку — заміна старих банкоматів та відповідного програмного забезпечення, запровадження нових рециркуляційних банкоматів з метою покращення обслуговування клієнтів, зменшення витрат на транспортування та фінансування. У 2020 році у онлайн-банкінгу для фізичних осіб, UKRSIB online, були представлені такі сервіси з встановлення нових ділових відносин онлайн, чати із персональними менеджерами, система відстеження бонусів. Банк збирається і в подальшому зосередити ключові аспекти розвитку саме на онлайн-банкінгу. У планах є запровадження низки кешбек програм.

Виходячи із опису стратегії можна помітити, що банки усі три банки збираються розвивати дистанційні канали обслуговування клієнтів, тобто щоб скоротити кількість необхідних візитів у відділення до мінімуму. Одним із пріоритетів АТ «ПУМБ» є залучення більшої кількості корпоративних клієнтів на зарплатні проекти. На даний момент банк співпрацює з понад 17 тис. зарплатних підприємств, обслуговуючи більше 541 тис. їх співробітників.

АТ «АЛЬФА-БАНК» планує перезавантаження кредитного бізнесу з мінімальним кредитним ризиком та з фокусом на галузеву спеціалізацію. Пріоритетні галузі – сільське господарство, електроенергетика, будівництво. З метою диверсифікації кредитного портфелю додаткова увага приділяється середнім та регіональним клієнтам. Банк планує запровадити нові послуги для модуля «Центр фінансового контролю». На даний момент він надає корпоративному клієнту можливість організувати моніторинг, контроль і управління грошовими потоками своїх дочірніх компаній. Також банк має намір продовжувати автоматизацію та оптимізацію процесів обслуговування

клієнтів і внутрішньобанківських процесів із супроводження клієнтських операцій (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Порівняння стратегій розвитку АТ «ПУМБ» та АТ «Альфа-банк» та АТ «Укрсиббанк» на корпоративному ринку України\***

Напрями	АТ «ПУМБ»	АТ «АЛЬФА БАНК»	АТ «УКРСИББАНК»
Стратегія	1. Подальший розвиток індивідуальних умов реструктуризацій заборгованостей по кредитам для найбільш вразливих до локдауну клієнтів. 2. Удосконалення каналів дистанційного обслуговування клієнтів. 3. Залучення клієнта на зарплатні проекти.	1. Запровадження фінансування під забезпечення землею 2. Вдосконалення обслуговування трансакцій за рахунок модуля «Центр фінансового контролю» 3. Perezавантаження кредитного бізнесу з мінімальним кредитним ризиком та з фокусом на галузеву спеціалізацію.	1. Удосконалення української локальної платформи з онлайн-банкінгу — UKRSIB Business. 2. Залучення нових корпоративних клієнтів за рахунок більш широкої присутності групи BNP PARIBAS у світі (68 країн). 3. Розвиток платформи «Єдиного банку».
Мережа	Скорочення об'єму документообігу, що надходить до відділень банку, за рахунок його переведення у дистанційний режим.	Зменшення кількості відділень банку у обслуговуванні клієнтів та переведення більшості операцій у дистанційний канал обслуговування	Збільшення можливостей дистанційного обслуговування корпоративних клієнтів.
Інструменти	Наявність великої кількості партнерських відносин у сфері медицини, металургії, тощо	Наявність різноманітних каналів дистанційного обслуговування	Використання широкого спектру наявних банківських продуктів

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банків [17]; [18]; [19]

У 2020 році було запроваджено процес застосування кваліфікованого електронного підпису при укладенні угод за активними операціями з клієнтами корпоративного бізнесу. У 2020 році АТ «Альфа-банк» підписав Меморандум з Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства та став учасником програми часткової компенсації коштів клієнтам агро - сектору в рамках державних програм підтримки АПК.

Крім того, укладені партнерські програми кредитування АПК, дали можливість залучати клієнтів через партнерські канали та оформляти їм кредити з пільговою процентною ставкою за рахунок часткової компенсації



процентної ставки партнером. Одним із напрямків стратегії АТ «Укрсиббанк» щодо залучення корпоративних клієнтів є здатність супроводжувати діяльність корпоративних клієнтів за кордоном завдяки перевагам міжнародного досвіду Групи BNP Paribas, що працює у 68 країнах. Платформа «Єдиного банку» надає корпоративним компаніям із міжнародною присутністю бездоганні транскордонні рішення та можливості провідного клієнтського досвіду. Також передбачається удосконалення української локальної платформи з онлайн-банкінгу — UKRSIB Business. Банк пропонує корпоративним клієнтам онлайн-платформу Connexis із покриттям у 45 країнах, у тому числі Україна, а також розгорнуті Host To Host рішення від SWIFTNET та EBICS.

За основних конкурентів АТ «ПУМБ» було взято АТ «Альфа-Банк» та АТ «УКРСИББАНК». Частка банку відносно них на ринку депозитного обслуговування як фізичних, так і юридичних осіб складає значну частину і впродовж двох останніх років спостерігаємо додатній темп приросту, а саме: станом на початок 2021 року 31,72% на ринку депозитного обслуговування фізичних осіб (темپ приросту за останній рік 2,9%) та 53,12% (більше половини!) на ринку депозитного обслуговування юридичних осіб. Тобто АТ «ПУМБ» є лідером серед основних своїх конкурентів на ринку депозитного обслуговування юридичних осіб та займає друге місце після АТ «Альфа-Банк» на ринку депозитного обслуговування фізичних осіб. Так, рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» у вересні 2021 року підтвердило рейтинг надійності банківських вкладів (депозитів) АТ «ПУМБ» на рівні «5» (найвища надійність) [4]. Рейтинг надійності банківських вкладів (депозитів) на рівні «5» (найвища надійність) означає, що банк надійний, мінімально чутливий до впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних факторів. Імовірність виникнення проблем зі своєчасним поверненням вкладів дуже низька (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

## Показники оцінки ефективності збутової політики

АТ «ПУМБ» відносно основних конкурентів за 2017-2021 рр., % \*

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Темп приросту, %			
						2018. 2017	2019. 2018	2020. 2019	2021. 2020
Частка банку відносно 3-ох основних конкурентів на ринку депозитного обслуговування фізичних осіб, %	38,81	31,92	29,80	30,82	31,72	-17,76	-6,65	3,44	2,90
Частка банку відносно 3-ох основних конкурентів на ринку кредитного обслуговування фізичних осіб, %	25,94	30,62	33,31	32,45	38,70	18,01	8,80	-2,57	19,24
Частка банку відносно 3-ох основних конкурентів на ринку депозитного обслуговування юридичних осіб, %	31,55	48,31	40,36	34,57	51,36	53,12	-16,45	-14,34	48,54
Частка банку відносно 3-ох основних конкурентів на ринку кредитного обслуговування юридичних осіб, %	36,87	34,53	31,12	36,90	33,46	-6,36	-9,87	18,58	-9,32
Частка банку відносно 3-ох основних конкурентів на ринку карткового обслуговування, %	37,36	34,71	35,42	38,16	38,12	-7,09	2,05	7,74	-0,10

\*Примітка: розроблено та розраховано автором на основі даних [19]

Частка банку відносно основних конкурентів АТ «Альфа-Банк» та АТ «Укрсиббанк» на ринку кредитного обслуговування фізичних осіб щороку збільшується та в 2021 році складає 38,7%, що свідчить про впевнене лідерство серед конкурентів. Найбільший темп приросту спостерігаємо у 2021 році,

порівняно з 2020 – 19,24%. Протилежну тенденцію бачимо щодо частка банку відносно основних конкурентів на ринку кредитного обслуговування юридичних осіб, темп приросту впродовж останніх років є від’ємним. При цьому, частка все одно є значною, у 2021 році складає 33,46%, тоді як у АТ «Альфа-Банк» - 42,81% та у АТ «Укрсиббанк» - 23,72%.

Значний темп приросту був у 2020 році, порівняно з 2019 – 18,52%, тому варто вести спостереження і надалі для формування чітких висновків. Така значна частка АТ «ПУМБ» відносно основних конкурентів на ринку кредитного обслуговування як фізичних, так і юридичних осіб пов’язує зі незмінним вже впродовж багатьох років кредитним рейтингом банку на рівні uaAAA (за даними рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг») [14]. Позичальник або окремий борговий інструмент з рейтингом uaAAA характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами.

В продовження до розвинутого карткового бізнесу, частка банку відносно згаданих вище основних конкурентів на ринку карткового обслуговування є значною та у 2021 році складає 38,12%, тоді як у АТ «Альфа-Банк» - 33,79% та у АТ «Укрсиббанк» - 28,09%, що свідчить про лідерство АТ «ПУМБ».

Фактори, що підтримують цей рівень кредитного рейтингу АТ «ПУМБ»: диверсифікація ресурсної бази Банку за основними кредиторами, диверсифікація клієнтського кредитного портфеля за основними позичальниками, диверсифікація корпоративного кредитного портфеля та коштів суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності, диверсифікація банківського бізнесу, яка зменшує чутливість Банку до зовнішніх та внутрішніх чинників, що можуть негативно вплинути на фінансовий результат, високі показники ефективності діяльності, наявність розгалуженої регіональної мережі та розвинутого карткового бізнесу, що сприяє збереженню клієнтської бази та утриманню конкурентних позицій.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

#### 3.1. Напрями розвитку збутової політики АТ «ПУМБ» у 2022 р.

Для розробки ефективної та конкурентоспроможної збутової політики АТ «ПУМБ» нами проведено її SWOT-аналіз за 2021 р. За результатами проведеного SWOT-аналізу АТ «ПУМБ» можна зробити наступні висновки. Банк має низку сильних сторін, які слугують головним фактором його стабільності та популярності на роздрібному ринку. З року в рік банк пропонує різні банківські послуги, навіть послуги з кредитування для людей пенсійного віку, що є явищем нетиповим, оскільки більшість банків уникають кредитувати пенсіонерів у зв'язку з їх досить низькими фінансовими показниками.

Сильні сторони (S)	Бал	Слабкі сторони (W)	Бал
1. Наявність різноманітних банківських послуг для пенсіонерів.	8	1. Збільшення частки NPL серед фізичних осіб внаслідок впливу карантинних обмежень.	7
2. Пропозиція освітніх програм («Бізнес на молекули», «4 фінансові помилки бізнесу»), тощо.	9	2. Низький рівень компетенції співробітників банку у регіонах.	6
3. Найбільший за розмірами активів банк з українським капіталом	10	3. Наявність недоліків у використанні інтернет-банкінгу	7
4. Участь у багатьох волонтерських програмах.	9		
5. Статус системного банку	8		
<b>Середній бал</b>	<b>8.8</b>	<b>Середній бал</b>	<b>6.7</b>
Можливості (O)	Бал	Загрози (T)	Бал
1. Наявність низки партнерських відносин	9	1. Занепад економічної активності споживачів банківських послуг	8
2. Зростаюче сприйняття клієнтами online-сервісів	9	2. Зниження попиту на деякі банківські послуги	8
3. Підвищення оцінок національних та міжнародних рейтингових агентств	8	3. Зростаючий рівень безробіття та інфляції	9
<b>Середній бал</b>	<b>8.6</b>	<b>Середній бал</b>	<b>8.3</b>

Рис. 3.1. SWOT-аналіз збутової політики АТ «ПУМБ» на роздрібному ринку України у 2021 році\*

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банку [19]; [35]

Як видно з рис. 3.1., банк має достатньо сильну збутову мережу та позитивні показники діяльності за 2021 р. Цьому також сприятиме його активність у різних соціальних програмах та заходів підтримки клієнтів. Він є лідером за участю у різних волонтерських програмах, які присвячені боротьбі з COVID-19, військовим конфліктом на Донбасі, тощо.

Слабкі сторони є досить характерними для більшості банків України. Особливо спостерігається загальна тенденція щодо збільшення частки NPL серед фізичних осіб внаслідок карантинних обмежень протягом 2020 року та на початку 2021. Для врегулювання цього питання АТ «ПУМБ» впровадив кредитні канікули. За 2020 рік клієнти оформили більше 50 тисяч реструктуризацій на суму 807 млн грн, з яких 96% – це кредитні канікули, оформлені в період з квітня по серпень по кредитах готівкою та кредитам на покупку товарів. З серпня за необхідності клієнти могли самі оформити кредитні канікули по кредитним карткам. Даною послугою скористалися 1,7 тис. клієнтів.

Можливості банку, в першу чергу, полягають у наявності партнерських відносин з низкою компаній. Як наприклад, угода між ГПК «Нафтогаз» та АТ «ПУМБ» про збільшення кількості партнерських відділень банку. Карантинні обмеження, як негативний наслідок, стали вагомим поштовхом до розвитку сервісів з дистанційного обслуговування [25]. Завдяки зростаючому сприйняттю клієнтами online-сервісів банк має можливості покращити своє наявне ПЗ та запровадити нові, більш інноваційні та зручні рішення, які стали б головним фактором залучення нових клієнтів. Однією з загроз є зниження попиту на деякі банківські послуги, особливо це стосується строкових вкладів, оскільки під час карантину у певної частини населення немає зайвих заощаджень, які можна покласти на депозит. Як рішення цієї проблеми АТ «ПУМБ» пропонує близько 5% на залишок по поточному рахунку.

За результатами визначення сильних та слабих сторін, а також загроз та можливостей, нами розроблені пропозиції щодо збутових стратегій АТ «ПУМБ» на роздрібному ринку банківських послуг України у 2022 р.

Таблиця 3.1

**Пропоновані варіанти збутових стратегій АТ «ПУМБ»  
на роздрібному ринку банківських послуг України у 2022 р. \***

Стратегія	Характеристика
SO-стратегія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення нових клієнтів та втримання вже наявних</li> <li>2. Розширення переліку послуг, що можуть надаватися онлайн</li> <li>3. Пропозиція різних преміум пакетів для заможних клієнтів</li> <li>4. Створення нових кобрендингових продуктів з партнерами банку</li> <li>5. Розширення кількості пунктів самообслуговування клієнтів</li> <li>6. Розширення дистанційних каналів продажу банківських послуг.</li> </ol>
ST-стратегія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансова надійність банку допоможе впоратися з коливаннями економіки</li> <li>2. Проведення активної реклами кампанії задля підвищення привабливості основних послуг банку</li> <li>3. Удосконалення наявних банківських послуг з урахуванням впливу поточних та можливих майбутніх карантинних обмежень</li> <li>4. Запровадження нових освітніх програм з урахуванням сучасних економічних тенденцій</li> </ol>
WO-стратегія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання серед клієнтів банку користувачів онлайн-сервісами буде поштовхом до покращення та вдосконалення системи дистанційного обслуговування.</li> <li>2. Проведення більшої кількості тренінгів для працівників задля покращення їх рівня компетенції</li> </ol>
WT-стратегія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. За зменшення попиту на банківську продукцію виникає загроза втримання клієнтів, оскільки існує слабкість надання якісного сервісу та підтримки</li> <li>2. Активна робота з клієнтами у яких наявна прострочена заборгованість, аби уникнути погіршення ситуації у майбутньому</li> <li>3. Залучення більш професійних кадрів</li> </ol>

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банку [14]; [19]; [36]

Отже, можемо стверджувати, що АТ «ПУМБ» є надійним банком, який ефективно та злагоджено функціонує на роздрібному ринку України. Враховуючи вищезазначені пропозиції щодо удосконалення збутових стратегій банку АТ «ПУМБ» на роздрібному ринку банківських послуг України у 2021 р. можна стверджувати, що за рахунок наявних сильних сторін та можливостей банк матиме можливість нівелювати слабкі сторони та загрози.

Пропозиції SO-стратегії націлені на максимальному використанні сильних сторін банку задля повної реалізації його можливостей.

Таким чином з урахуванням карантинних обмежень та зростаючого сприйняття клієнтами online-сервісів банку було запропоновано розширити переліку послуг, що можуть надаватися онлайн. Це насамперед може стосуватися депозитних послуг (як наприклад, можливість підпису всіх документів онлайн під час відкриття вкладу, або його погашення), щоб знизити кількість візитів клієнта до відділень банку.

Окрім цього наявність партнерських відносин дає можливості створювати кобрендингові продукти, які включали б себе найкращі пропозиції, як зі сторони банку, так і партнера.

Пропозиції ST-стратегія передбачають варіанти, як за допомогою сильних сторін банку можна мінімізувати вплив загроз на його діяльність. Так як АТ «ПУМБ» є активним учасником різних освітніх програм, то банку було запропоновано запровадити нові програми з урахуванням сучасних економічних тенденцій. Окрім цього, банку рекомендовано проводити активну маркетингову політику для підвищення привабливості основних послуг банку, а особливо тих, на які попит зменшився під час кризи.

Комбінація пропозицій WO дає відповідь на питання: «Як позбутися недоліків та використовувати можливості по максимуму?» У даному випадку недоліки у інтернет банкінгу банку, враховуючи зростаюче сприйняття клієнтами online-сервісів, можуть стати головним чинником для вдосконалення наявного ПЗ, а також для запровадження нових функцій. Для WT стратегії було розроблено пропозиції, які допоможуть захистити банк від загроз і виключити потенційні проблеми в майбутньому. Однією із пропозицій є залучення більш професійних кадрів для мінімізувати вплив від кадрів із низьким рівнем компетенції. Також було запропоновано проводити активну роботу з клієнтами у яких наявна прострочена заборгованість, аби уникнути погіршення ситуації у майбутньому.

Таблиця 3.2

**Порівняння ступеню використання діджитал-технологій на офіційних вебсайтах банків, %\***

Елементи діджитал-технології	АТ «ПУМБ»	АТ «Альфа-Банк»	АТ «Укрсиб-банк»
Депозитний калькулятор	70	85	80
Кредитний калькулятор	80	95	70
Валютний калькулятор	80	90	70
<b>Онлайн-магазин, у т. ч.:</b>			
з одним банківським продуктом	60	70	50
з двома і більше банківськими продуктами	80	80	70
Онлайн-оплата	100	100	90
Онлайн-кабінет	70	100	70
Зв'язок із соціальними мережами, месенджерами та відеоплатформами	80	100	70
Інше	70	80	70

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банку [17]; [18]; [19]

Дослідивши використання діджитал-технологій на офіційних вебсайтах банків, бачимо, що найбільше елементів діджитал-технологій використовується АТ «Альфа-Банк» далі по рейтинку йде АТ «ПУМБ», найнижче використання спостерігається у АТ «Укрсиббанк». Порівняння діджитал-інструментів АПТ «ПУМБ» та банків-конкурентів станом на 01.07.2021 р. представлено у таблиці 3.3. Щодо реклами в мобільних додатках таких як: 1) Youtube, 2) Google, 3) Facebook, 4) Instagram, то всі банки знаходяться на одному рівні. За наступним досліджуваним показником, банк ПУМБ знаходиться на другому місці, Альфа-Банк – на першому та Укрсиббанк – та третьому. Іміджеві публікації на сторонніх ресурсах і блогах присутні в усіх банках. Щодо чат-ботів, то Альфа-Банк посідає перше місце, так як помічник присутній на двох месенджерах – Телеграм та Вайбер, ПУМБ та Укрсиббанк займають друге місце. Щодо SMM у соціальних мережах, банк ПУМБ займає перше місце, АТ «Альфа-Банк» на другому місці, АТ «Укрсиббанк» - третє. Усі аналізовані банки мають електронну пошту.



Таблиця 3.3

**Порівняння діджитал-інструментів АТ «ПУМБ» та банків-конкурентів  
станом на 01.07.2021 р.**

<b>Показники</b>	<b>АТ «ПУМБ»</b>	<b>АТ «Альфа-Банк»</b>	<b>АТ «Укрсиббанк»</b>
<i>Пошукова видача сайту SEO</i>	2	1	1
<i>Соціальні мережі SMM</i>	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube, Viber, Telegram, Foursquare	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube, Viber, Skype	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube, Viber
<i>Електр. пошта</i>	Info@fuib.com	ccd@alfabank.kyiv.ua	info@ukrsibbank.com
<i>Реклама на сайтах (CPC, CPA)</i>	Finclub.net, Itc.ua Mastercard.com Adme.ua Pozyka24.com.ua	Adme.ua Pozyka24.com.ua	Prostobank.ua, Mastercard.ua Robota.ua, Bankchart.com.ua Cases.media, Adme.ua Pozyka24.com.ua
<i>Реклама мобільних додатках</i>	Youtube Google Facebook Instagram	Sense SuperApp Instagram Facebook Google Youtube	• Google Ads – оголошення відображуються у контекстно-медійній мережі, пошуковій мережі, Youtube, Discover, Google Play; • Facebook Ads – Facebook.Instagram.Messenger.
<i>Сайти оголошень, форуми, сайти питань і відповідей</i>	Sravnibank.com.ua Banker.ua Forum.finance.ua Banki.ua OtzyvUA.net Prostobank.ua	Twitter, Banki.ua Sravnibank.com.ua Banker.ua Forum.finance.ua OtzyvUA.net Prostobank.ua	Sravnibank.com.ua Banker.ua Forum.finance.ua OtzyvUA.net Prostobank.ua
<i>Іміджеві публікації на сторонніх ресурсах блогах</i>	+	+	+
<i>Чат-боти</i>	Так (Viber)	Так (Viber, Telegram)	Так (Viber)

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банку [17]; [18]; [19]

Отже, в результаті дослідження, ми дійшли висновку, що банк ПУМБ за пошуковою видачею сайту SEO гірший в порівнянні з двома іншими банками, у свою чергу АТ «Альфа-Банк» та АТ «Укрсиббанк» займають перший варіант в пошуку. По показнику реклами на сайтах (CPC, CPA) перше місце посідає АТ «Укрсиббанк», друге – банк ПУМБ, найгірше рекламується АТ «Альфа-Банк». Досліджуючи дані показники, можна дійти висновку, що АТ «Альфа-Банк» найбільше розвинений у діджитал-інструментах, порівняно з ПУМБ та Укрсиббанк, що треба розвивати та підтримувати.

### **3.2. Шляхи розвитку дистанційних збутових каналів банків ринку України**

Проаналізувавши досвід функціонування зарубіжних необанків, можна виділити притаманні їм особливості діяльності:

- відсутність відділень.філій як результат відсутності черг;
- цілодобове надання банківських послуг незалежно від географічного розташування клієнта, до того ж необанки пропонують користуватися дебетовою карткою в зарубіжних країнах без комісій та за прямим обмінним курсом;
- необхідність постійного доступу до Інтернету;
- персоналізований підхід до клієнта;
- швидкість обслуговування та економія часу клієнта;
- комодизація банківських послуг та підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- використання сучасних інформаційних технологій;
- просте та швидке відкриття рахунку в Інтернеті порівняно з традиційними банками;
- застосування біометричних способів підтвердження транзакцій;
- спрощене відстеження грошових потоків та можливість агрегації рахунків;
- налагодження партнерських відносин із традиційними фінансовими установами;
- доступні тарифи на обслуговування за рахунок мінімізації витрат на утримання філій та інших операційних витрат [15, с.110].

Варто відзначити, що, незважаючи на значні переваги необанків, їхні клієнти не використовують рахунки в них як основні та для проведення транзакцій із великими грошовими сумами використовують традиційні банки. У середньому клієнти необанків тримають на рахунках близько 200 євро.

У Великобританії лише 12% клієнтів закрили свої звичайні банківські рахунки, щоб повністю обслуговуватися в Інтернеті [15, с. 109].

Незважаючи на те що вітчизняний банківський ринок є не настільки розвиненим порівняно з європейським ринком, проте в нашій країні вже існують фінтех-стартапи, серед яких зустрічаються і необанки. Вітчизняні банкіри передбачають поступовий перехід від традиційного банкінгу до необанкінгу шляхом зменшення кількості відділень банків та залучення більшості клієнтів до Інтернет-банкінгу.

Наступним потужним свідченням того, що споживачі фінансових послуг готові до нового етапу функціонування вітчизняної банківської системи у форматі необанкінгу, є сучасні тенденції платіжної інфраструктури. Підвищення попиту українців на безготівкові операції та популяризація інноваційних платіжних сервісів стимулюють подальше розширення платіжної інфраструктури (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Динаміка кількості платіжних терміналів в Україні за період 2015–2021 рр. (станом на 01.01), тис шт.

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банку [32]

Кожен рік відбувається збільшення мережі торговельних платіжних терміналів, так на початок 2021 р. кількість терміналів зросла до 375 тис. шт., що на 5% більше у порівнянні з 2019 р.

Від початку 2019 р. мережа торговельних платіжних терміналів зросла на 4%, до 289,6 тис шт., з яких 0,6 тис шт. – це мобільні платіжні термінали (mPOS). Водночас 81% торговельних POS-терміналів в У країні забезпечували можливість здійснення безконтактної оплати.

Загальний показник співвідношення кількості платіжних терміналів до чисельності постійного населення України з початку року зріс та у 2020 році досяг значення 9,4 тис шт. на 1 млн. населення (рис. 3.3).

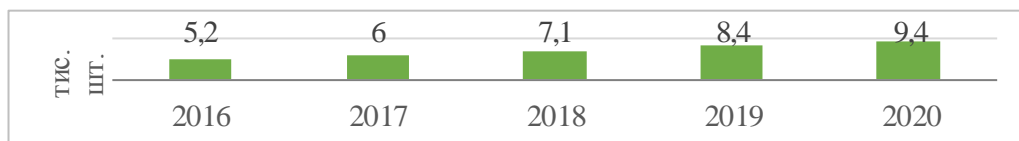


Рис. 3.3. Динаміка кількості платіжних терміналів на 1 млн. населення за 2016-2020 рр. (станом на 31.12)

\* Примітка: розраховано за даними дослідження [32]

В умовах пандемії безготівкові розрахунки з платіжними картками в Україні продовжували зростати.

Відображені вище тенденції свідчать про готовність населення України до переходу на новий рівень банківського обслуговування [15, с. 110].

Розглянемо вітчизняну практику розвитку необанків. Перший проект необанку, або віртуального банку, Monobank був запущений у листопаді 2017 р. на базі ліцензії комерційного банку «Універсал Банк» разом із Fintech Band. Monobank – це онлайн-платформа, що прив’язана до платформи Universal Bank. Monobank не має власної банківської ліцензії, яка видається НБУ і надає право здійснювати банківську діяльність. Monobank – це онлайн-сервіс, який забезпечує доступ до банківських послуг. При цьому безпосередньо операції здійснює Universal Bank. Він є фінансовим партнером Monobank, і саме він оперує грошима клієнтів. Іншими словами, підключаючись до онлайн-сервісу, людина, по суті, стає клієнтом Universal Bank. Але доступ до його послуг він отримує не безпосередньо у відділеннях Universal Банку, а дистанційно через Monobank.

У листопаді 2019 р. був запущений другий проєкт віртуального банку – Sportbank. Проєкт позиціонується як «перший спортивний мобільний банк в Україні». Sportbank також не має власної банківської ліцензії і здійснює свою діяльність на базі ліцензії «Оксі банк». Аналогічно з Monobank Sportbank розробив одноіменний мобільний додаток, що забезпечує доступ до карткового рахунку в «Оксі банку» [36].

Особливостями обох вітчизняних необанків є такі:

1. Відсутність власної банківської ліцензії. Функціонування на базі ліцензії інших банків.
2. Розроблення та впровадження онлайн-сервісу, мобільного додатку.
3. Зручний кешбек витрат до 20%, що є сучасним світовим трендом.
4. Доставка випущеної платіжної картки клієнту.
5. Співпраця виключно з фізичними особами.
6. Решта послуг, які пропонуються цими банками, є традиційними: поповнення картки, перекази, нарахування відсотків на залишок по картковому рахунку, можливість відкриття кредитної лінії, можливість відкриття депозиту, оплата послуг [15, с.109].

Для дослідження характерних переваг функціонування новостворених вітчизняних необанків та їхніх ключових відмінностей від традиційних банків проведемо порівняльну характеристику спектру послуг, що надають обидві групи банків (табл. 3.2).

Критеріями порівняння ми вибрали спектр тих послуг, що надаються «Спортбанком» та «Монобанком», і порівняли умови надання цих послуг із четвіркою традиційних банків.

Суб'єктами порівняння ми вибрали трійку великих банків, що функціонують в Україні, зокрема банк з іноземним капіталом («Райффайзен Банк Аваль»), державний банк («ПриватБанк»), вітчизняний банк (ПУМБ).

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика умов надання послуг традиційними банками та необанками [15, с. 109]**

Показники	Монобанк*	Спортбанк*	ПУМБ	Приват-Банк	Райффайзен Банк Аваль
1. Мобільний додаток.онлайн платформа. Інтернет-сервіс	МопоБанк	Sportbank	ПУМБ Online	Приват24	Raiffeisen Online
2. Плата за емісію картки.відкриття карткового рахунку	Звич. карта - 0 грн. Іменна картка - 150 грн. Платинова - 500 грн. Залізна - 2000 грн	0	0	0	Залежить від картки. Від 0 до 1500 грн
3. Щомісячна абонплата за користування картою	0	0	0 (в деяких пакетах - 5,20,40 грн.міс)	0 Голд клуб - 20 грн	залежить від програми Від 0 до 120 грн
4. Комісія за зарахування коштів на картку	0 (переказ з картки на карту за рах. кредитних коштів - 4%)	0	0	0,5% від суми	0-1% залежить від виду надходження
5. Комісія за зняття коштів	Власні кошти - 0,5% Кред. кошти - 4%	0 в банкоматах Оксі банк; В інших - 10 грн. зняття; В касах - 1,5-2%	0 в банкоматах ПУМБ. Зняття кред. коштів - 4,9% +15 грн	0 для карток для виплат. 1% для універс карток	Банкомати Райффайзен - 0 В інших банках - 1,5+5грн
6. % по залишку коштів на карті	10% від 100 грн.	2% від 100 грн. через моб. додаток тільки	12% оформлення депозиту через моб. додаток	7%	+
5. Кредитна лінія на карті	+	-	+	+	-
7. % за користування кредитною лінією	3,3-4%	-	8%	3,6% універс. картки, 3,5% голд картки, 55 днів - льотний період	-
8. Кешбек, бонуси, програма лояльності	+ До 20% від суми	+ 10% від купівлі спорт товарів	-	+ Скарбничка (1-30% від купівлі в роздрібній мережі)	+ Знижки у партнерів банку

Варто зазначити, що вихідна гіпотеза нашого дослідження передбачала існування суттєвих відмінностей та глобальних переваг новостворених необанків перед традиційним банкінгом. Але результат дослідження засвідчив, що ключові переваги необанкінгу, які характеризують основу їхньої діяльності, зокрема зручний онлайн-сервіс, мобільні додатки, кешбеки та програми лояльності, притаманні традиційним банкам також.

Тарифи на однаковий спектр послуг суттєво не відрізняються, умови їх надання в банках майже однакові.

Отже, на нашу думку, говорити про те, що необанки в У країні мають чіткі яскраві особливості, які відрізняють їх від традиційних банків, поки зарано. Теза про те, що надання «необанками» послуг за значно нижчими тарифами за рахунок відсутності певних операційних витрат на утримання філій, відділень та істотно якісніший їх сервіс, є необґрунтованою.

Варто наголосити, що сьогодні формат вітчизняного необанку можна використовувати як зручну систему електронних платежів і переказів, що дає змогу зручно і в режимі онлайн керувати особистими коштами та електронним гаманцем.

Вітчизняна практика необанків демонструє, що поки функціонування необанків залежить від традиційних банків через відсутність законодавчої ініціативи щодо ліцензування та регулювання діяльності необанків. Тож для активного розвитку необанків в У країні існує низка перешкод, які визначено нами в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Перешкоди розвитку необанків в Україні у 2021 р. [15, с. 110]**

З боку банків	З боку клієнтів
Відсутність необхідного нормативно-правового поля, що буде регулювати діяльність необанків, здійснювати їх ліцензування та контроль	Прихильність до традиційних банків
Недостатньо розвинена система кібербезпеки	Низький рівень фінансової грамотності населення
Значні витрати на впровадження технологій та інноваційний розвиток	Підвищені ризики за рахунок відсутності нормативноправового поля, що регулює діяльність необанків
Значні капіталовкладення, що потребують залучення інвестицій	-

На нашу думку, як видно з таблиці 3.4, найбільшою перешкодою у розвитку необанків в Україні є відсутність законодавства щодо ліцензування та регулювання їхньої діяльності.

Відсутність нормативно-правового поля не дає змоги необанкам мати повноцінний правовий статус суб'єкта господарської діяльності та бути повноправними суб'єктами банківського ринку, мати ліцензію та здійснювати свою діяльність у правовому полі України. Відсутність законодавства не дає змоги ефективно впроваджувати інновації у сфері банківського обслуговування. Тим не менше визначені тенденції в підходах Національного банку України дають сподівання очікувати на позитивні зміни у регулюванні вже найближчим часом.

Фінансова грамотність є ще однією серйозною перешкодою для розвитку необанків, яка ускладнюється тим, що категорія клієнтів, які найменше довіряють банкам, не є активними користувачами Інтернет-мережі, а отже, банки не можуть використовувати базовий для них канал збуту для популяризації своїх послуг.

Підсумовуючи вищесказане, треба відзначити, що сучасний світовий банківський ринок розвивається дуже інтенсивно. Вітчизняний банківський сектор намагається встигати та розвиватися відповідно до світових тенденцій розвитку банківських послуг. Для України необанк – це банк найближчого майбутнього та частково сьогодення, який поступово впроваджується в наше життя, становлячи конкуренцію класичним банкам із багатовіковими традиціями.

Отже, сучасні прогресивні банки, що усвідомили зростання попиту клієнтів на дистанційний банкінг та можливості он-лайн-обслуговування й контролінгу через потужні програмні пристрої системи, надають через дистанційні канали широкий перелік послуг, які дотепер надавалися різнопрофільними службами банку.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Збутова політика банку – це діяльність з організації, планування, реалізації та контролю за доведенням послуг до клієнтів за допомогою різних каналів збуту, з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення власних цілей. Канал збуту банку — сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта.

Основними каналами збуту є стаціонарні, які можуть функціонувати у формі головного банку, універсальних філій та відділень, представництв, повністю автоматизованих філій та відділень, власних обмінних пунктів. До дистанційних каналів збуту банківських послуг відносяться такі: банкомати, системи електронних платежів у місцях продажів товарів, системи електронного зв'язку, мобільний банкінг, Інтернет-банкінг, телефонний банкінг, платіжні термінали, контакт-центри, інтерактивне телебачення, кіоски самообслуговування.

Для якісної оцінки ефективності збутової діяльності банку можна запропонувати наступні критерії: час з моменту звернення клієнту до моменту надання йому послуги; здатність швидкого і повного задоволення потреб споживачів; міра відповідності отриманого клієнтом продукту умовам угоди; здатність створити і зробити доступною для клієнта інформацію щодо пропонованих послуг та умов їхнього надання; зручність і швидкість отримання послуги, оформлення договорів, врахування побажань клієнтів.

Досліджуваний банк АТ «ПУМБ» має розгалужену збутову мережу, впродовж 2017-2021 років збільшував кількість філій, банкоматів та платіжних терміналів (на початок 2017 року АТ «ПУМБ» налічував 159 структурних підрозділів (філій), а на початок 2021 року – 224, загальний темп приросту впродовж періоду, що аналізувався склав майже 41%). Обсяг банкоматів, також збільшується, але не такими темпами, як кількість філій (у 2018 році, порівняно з 2017 – 6,82%). Це пов'язано з активним розвитком нового карткового

продукту «Всекарта», «ВСЕМОЖУ», та розвитком мережі «Радіус», до якої входять близько 20 банків-партнерів.

Середній рівень обслуговування карткових продуктів в 1 банкоматі щороку збільшується значними темпами: темп приросту 2021 року, порівняно з 2017 склав 58,81%. Найбільшим темп приросту був у 2019 році, порівняно з 2018 – 15,76%. Це пов'язано з тим, що у 2019 році був від'ємним темп приросту к-сті банкоматів, при цьому к-сть карток збільшувалася.

Оскільки основна частка ринку щодо обслуговування платіжних карток, припадає на п'ять банків-лідерів АТ «КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен банк», АТ «Укрсиббанк» та АТ «ПУМБ», частка яких становить 80% ринку, тому саме серед цих банків йде жорстка конкурентна боротьба. Також, банк утримує високі показники на інших ринках банківських послуг, що свідчать про ефективність та надійність бізнес-моделі АТ «ПУМБ», грамотне корпоративне управління та готовність адекватно реагувати на зовнішні виклики та протистояти ризикам.

З метою діджиталізації збуту банк активно застосовує мобільний додаток «ПУМБ Online» реалізовані основні функції, що дозволяють клієнтам самостійно 24.7 управляти своїми фінансами з будь-якої точки світу, без звернення у кол-центр або відділення.

Найближчим конкурентом каналів АТ «ПУМБ» на ринку роздрібних послуг є АТ «Альфа-банк» та АТ «Укрсиббанк», які демонструють високу активність. Зараз є висока конкурентна боротьба між АТ «ПУМБ», АТ «Альфа-банк» та АТ «Укрсиббанк» у кожній області України.

Для перемоги у конкурентній боротьбі ПАТ «ПУМБ» необхідно застосувати нову стратегію, яка базується на розробленій урядом «Стратегії розвитку банківської системи України та найбільших державних банків України», затвердженої 21 лютого 2018 Кабінетом міністрів України згідно оновлених Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору.

Для визначення потенціалу щодо реалізації стратегії розвитку АТ «ПУМБ» на 2020-2022 рр., ми порівняли задачі, які він та його конкуренти АТ «Альфа-банк» та АТ «Укрсиббанк» повинні виконати до 2022 року. АТ «ПУМБ» планує збільшувати кількість зон самообслуговування клієнтів. На кінець 2020 року їх налічувалось 224, створені зони самообслуговування з планшетами та платіжними терміналами, де клієнти можуть самі здійснювати банківські операції. У касах банку є можливість зняття готівки за допомогою безконтактних технологій PayPass та PayWave.

Виходячи із опису стратегії можна помітити, що банки усі три банки збираються розвивати дистанційні канали обслуговування клієнтів, тобто щоб скоротити кількість необхідних візитів у відділення до мінімуму. Одним із пріоритетів АТ «ПУМБ» є залучення більшої кількості корпоративних клієнтів на зарплатні проекти. На даний момент банк співпрацює з понад 17 тис. зарплатних підприємств, обслуговуючи більше 541 тис. їх співробітників.

Пропонуємо банку напрями підвищення ефективності діяльності: розвиток індивідуальних умов реструктуризацій заборгованостей по кредитах для найбільш вразливих до локдауну клієнтів; удосконалення каналів дистанційного обслуговування клієнтів; залучення клієнта на зарплатні проекти; скорочення об'єму документообігу, що надходить до відділень банку, за рахунок його переведення у дистанційний режим.

Для розробки ефективної та конкурентоспроможної збутової політики АТ «ПУМБ» нами проведено її SWOT-аналіз за 2021 р. Можливості банку, в першу чергу, полягають у наявності партнерських відносин з низкою компаній (між ГПК «Нафтогаз» та АТ «ПУМБ» про збільшення кількості партнерських відділень банку), також пропонуємо банку розширення переліку послуг, що можуть надаватися онлайн; розширення кількості пунктів самообслуговування клієнтів; розширення дистанційних каналів продажу банківських послуг; проведення більшої кількості тренінгів для працівників задля покращення їх рівня компетенції у діджиталізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арчишин Л. В. Технології дистанційного банківського обслуговування в Україні та за кордоном . *Банковская практика за рубежом*, 2018. № 4. Ст. 56-62.
2. Белозерова М.Н. Розробка та впровадження стандартів обслуговування в клієнтоорієнтованих організаціях . М.Н. Белозьорова. *Вісник Омського університету. Серія «Економіка»*. 2016. № 3.С. 80-82.
3. Бричко А.О. Значення клієнтоорієнтованості персоналу у забезпеченні ефективності збуту послуг. *Маркетинг в Україні*. 2017. №2. С. 34-45
4. Бюлетень Національного банку України. Щомісячне аналітично-статистичне видання Національного банку України 2021. №.3 188 с. . <http://www.bank.gov.ua>
5. 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.
6. Веселова М.Ю. Сучасні тенденції застосування маркетингу в банках України. М.Ю. Веселова . Молодий вчений. 2016. №1. С. 26-29. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal.2016.1.6.pdf>
7. Виданов Н.В. Оцінка ефективності заходів щодо стимулювання збуту банківських послуг. URL: [http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/12/FinTech-Survey-Report\\_UKR\\_12-12-2019.pdf](http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/12/FinTech-Survey-Report_UKR_12-12-2019.pdf)
8. Вовчак О., Халло В. Сутність та особливості банківської конкуренції . Світ фінансів. 2017. № 4 (17). Ст. 86–92.
9. Гавозда Ю. Банки та клієнти . Ю. Гавозда . Щотижневий огляд світових мас-медіа: 26 квітня – 2 травня 2017 року. URL: [www.bankir.ru/publication/article.5107041](http://www.bankir.ru/publication/article.5107041)
10. Гладких Д. Типова структура та основні функції підрозділів банківської установи . Вісник НБУ. 2017. №11. 20-22.

11. Голуб Г.Г., Сідельник О.П. Рітейл в Україні . Банківська справа. 2018. Випуск 2 С. 34-45. URL: <http://ird.gov.ua.sep.sep20182.HolubH,SidelnykO.pdf>
12. Гриценко Р. Фінансова привабливість областей України для банківської діяльності . Вісник НБУ. 2017. № 1. Ст. 22-26.
13. Дані наглядової статистики URL: <https://bank.gov.ua.ua.statistic.supervision-statist.data-supervision#5>
14. Дослідження показників розвитку банків України . Сайт маркетингового агентства GfK Ukraine – URL: <http://www.gfk.ua>.
15. Еркес О. Є. Калита О. В Гордієнко Т. М. Потенціал цифрового розвитку банків України . Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Випуск 28, частина 1. 2019. Ст. 108-111. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua.archive.28\\_1\\_2019ua.20.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua.archive.28_1_2019ua.20.pdf)
16. Збутові мережі банків України . Фінансовий Портал України – URL: <http://uacash.com>.
17. Загальний сайт АТ «Альфа-банк» URL: <https://alfabank.ua.investor-relations>
18. Загальний сайт АТ «Укрсиббанк» URL: <https://my.ukrsibbank.com.ua.about-bank.financial-reports>.
19. Загальний сайт АТ «ПУМБ» URL: <https://www.pumb.ua>.
20. Карчева Г. Т. *Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України* : монографія д-ра екон. наук. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016.279 с.
21. Карчева, Г.; Огородня, Д.; Опенько, В. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. -2017. С. 13-21. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp.article.view.523>
22. Карчева Г. Т. *Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України*. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2017. 520 с.

23. Карчева Г. Т. Європейський досвід впровадження механізму bail-in та перспективи його використання в Україні. *Банківська справа*. 2017. № 4. С. 53–60.
24. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3. *Фінансовий простір*. 2019. № 3 (19). Ст. 299-309. URL: <http://fp.cibs.ck.ua>
25. Нафтогаз" і ПУМБ розширили кількість відділень, де можна підписати контракт на постачання газу. URL: [https://ua.interfax.com.ua/news/economic.714446.html#:~:text=Газопостачальна%20компанія%20\(ГПК\)%20\"Нафтогаз,2%20раза%20-%20до%20145%20відділень.](https://ua.interfax.com.ua/news/economic.714446.html#:~:text=Газопостачальна%20компанія%20(ГПК)%20\)
26. Маркетинг у банках: навч. посібник Р.М. Безус, Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик. Дніпро: Журфонд, 2019. 320 с
27. Маркетинг у банку : конспект лекцій. – Суми : Сумський державний університет, 2018. 68 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download.123456789.68076.1.Hryshchenko\\_marketynh.pdf;jsessionid=C4C2ED643C3C3E916B80160B1BB215](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download.123456789.68076.1.Hryshchenko_marketynh.pdf;jsessionid=C4C2ED643C3C3E916B80160B1BB215)
28. Маслова Н.О. *Маркетинг у банку: навчальний посібник* . Н.О. Маслова. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2012. – 320 с.2
29. Мороз Л. В. Перспективи розвитку онлайн-банкінгу в Україні . Л. В. Мороз . *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 22.13. Ст. 218-226
30. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств . Є.О. Музичка . *Економічний часопис XXI*. 2018. №11-12 (2). – С. 64 – 67.
31. Основні напрямки реалізації положень Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору. URL: <https://www.slideshare.net/sadovnychi/ss-88586732>
32. Показники фінансової звітності банків України URL: <https://www.bank.gov.ua>.

33. Про банки і банківську діяльність: Закон України. Прийнято від 07.12.2000р., №2121. - URL: <http://www.ligazakon.ua>.
34. Про доступ до публічної інформації: Закон України. Прийнято від 13.01.2011 - № 2939-VI- URL: <http://www.ligazakon.ua>.
35. Робота з клієнтами АТ «ПУМБ» URL: [https://about.pumb.ua/growth/work\\_with\\_clients](https://about.pumb.ua/growth/work_with_clients)
36. Самий популярний банк в соціальних мережах – URL : <http://www.prostobankir.com.ua>.
37. Стюарт Г. Е. *Ефективне управління збутом* [Текст] : пер. с англ. . Д. Р. Леманн. – Дніпропетровськ : Баланс-Клуб. - 2016. – 192 с.
38. Тараненко І.В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізацій ний контекст. *Вісник Донецького національного університету*. Сер. В. Економіка і право. – Вип. 2. Том 2. – 2019. – С. 422-430.
39. Тиківський Ю. Усі – в приватні руки: Мінфін планує до 2022 року позбутися державних банків. *Україна молода*. – 2018. – Вип. № 024. – URL : <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3280.159.121014>.
40. *Цифрова адженда України – 2020* («Цифровий порядок денний» – 2020). грудень 2016. – 90 с. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
41. 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.
42. Шавровская М.Н. Оцінка клієнтоорієнтованості персоналу: сутність, зміст етапів. *Сучасний менеджмент: умова і фактор модернізованої економіки*. Матеріали міжнародної заочної науково-практичної конференції. - Омськ. - 2016. - 0,6 д.а.
43. Шавровская М.Н. Результати аналізу формування та оцінки клієнтоорієнтованості персоналу в організаціях м. Омська . М.Н. Шавровская . *Вісник Омського ун-ту. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 35-40.

44. Шавровская М.Н. Стимулювання клієнтоорієнтованості персоналу в організації. *Нормування і оплата праці*. - 2016.- № 2. - С. 8-12.
45. Шавровская М.Н. Теоретичні основи формування та оцінки клієнтоорієнтованості персоналу . М.Н. Шавровская. Дискусія. 2015. № 9 (17). Ст. 62-66.
46. Шалига Т. С. *Дистанційне банківське обслуговування роздрібних клієнтів* : монографія – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-поліграф», 2013. 412 с.
47. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. Науковий вісник нац. університету біоресурсів і природокористування України. – 10.11.2016. – N154 част.2: *Економіка, аграрний менеджмент та бізнес*. Ст. 324-332.
48. Chris Skinner *Digital Bank: Strategies for launching or becoming a Digital Bank*. Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd, Singapore. 2014. 300 p.
49. Barba R. 5 questions to ask before trying a neobank. URL : <https://www.bankrate.com/banking/5-questions-to-ask-before-trying-a-neobank.htm>.
50. Virtual banking – the future of banking. TFA Geeks. URL : <http://tfageeks.com/2019.05.10.virtual-banking-future-banking.eeweses>.