

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

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

Левченка Юрія
Ігоровича

(підпис студента)

Науковий керівник
канд. екон. наук,
МВА

Жураховська
Людмила
Валентинівна

*(підпис наукового
керівника)*

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталя
Петрівна

*(підпис Гаранта
магістерської
програми)*

Київ 2021

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 випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Левченку Юрію Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

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

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) до 22.11.2021р.

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

Мета роботи (проекту): розкриття теоретико- методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо напрямків вдосконалення управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

Об'єкт дослідження: Канали збуту банку на роздрібному ринку

Предмет дослідження: Теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

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)

Управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ

2.1 Аналіз діяльності банку на роздрібному ринку

2.2 Оцінка ефективності управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ

3.1 Впровадження інформаційної, маркетингової т технологічної підтримки каналів збуту банку на роздрібному ринку

3.2 Розробка пропозицій щодо вдосконалення каналів збуту за рахунок підвищення мотивації персоналу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

[illegible]

7. Дата видачі завдання « » 202 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Жураховська Л.В. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) Шульга Н.П. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Левченко Ю.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Відгук наукового керівника на ВКР Левченка Ю.І.



Жураховська Людмила Валентинівна

Пн 06.12.2021 0:48



Кому: Левченко Юрій Ігорович

У випускній кваліфікаційній роботі Левченка Ю.І. досліджуються теоретико-методичні основи та розробляються практичні рекомендації щодо напрямків вдосконалення управління каналами збуту банку на роздрібному ринку.

Розділ 1 роботи присвячено розкриттю теоретичних та нормативних основ даної теми. Досліджено значну кількість наукових джерел, самостійно проведено їх порівняльний аналіз, висловлено власну точку зору.

У Розділі 2 проведено аналіз діяльності банку й здійснено оцінку ефективності управління каналами збуту банку на роздрібному ринку. Проаналізовано значний обсяг фінансової звітності банків та інших документів банківської системи України.

У Розділі 3 досліджується впровадження інформаційної, маркетингової та технологічної підтримки каналів збуту банку на роздрібному ринку. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення каналів збуту за рахунок підвищення мотивації персоналу.

ВКР Левченка Ю.І. є самостійним дослідженням автора. Висновки аргументовано шляхом проведення відповідних розрахунків та узагальнень і проілюстровані значною кількістю таблиць та рисунків. Студент працювала сумлінно, згідно Календарного плану ВКР, та виконав сім варіантів роботи, врахувавши всі зауваження наукового керівника. ВКР Левченка Ю.І. відповідає вимогам та рекомендується до захисту.

Науковий керівник: доцент кафедри банківської справи
Л.В. Жураховська

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) Шульга Н.П. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри Шульга Н.П. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 202 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ	20
2.1 Аналіз діяльності банку на роздрібному ринку	20
2.2 Оцінка ефективності управління каналами збуту банку на роздрібному ринку	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ	40
3.1 Впровадження інформаційної, маркетингової та технологічної підтримки каналів збуту банку на роздрібному ринку	41
3.2 Розробка пропозицій щодо вдосконалення каналів збуту за рахунок підвищення мотивації персоналу	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Диверсифікація банківської діяльності в умовах конкуренції, що посилюється між фінансовими інститутами, освоєння банками нових сегментів фінансового ринку, зростання інформаційної складової банківського бізнесу, впровадження в практику нових банківських технологій зумовили необхідність вирішення цілого комплексу ключових для розвитку банківського бізнесу завдань, одним з яких виступає забезпечення ефективного продажу банківських продуктів. Пандемія підштовхнула банківський сектор до вирішення нових завдань, масштабування віддалених технологій, переосмислення колишнього формату роботи і продуктової лінійки. Найбільш затребуваними для системи стало розвиток онлайн сервісів, які покривають всі потреби роздрібних клієнтів: відкриття рахунку, можливість взяти кредит або оформити іпотеку, оплатити послуги. І все це - не виходячи з дому. Сьогодні актуальним і пріоритетним завданням стає вдосконалення управління каналами на роздрібному ринку. Вищесказане робить тему, обрану для дослідження актуальною, цікавою та корисною для вивчення, як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Концептуальні положення управління каналами збуту на роздрібному ринку висвітлені у роботах таких авторів, як: І. Брітченко [1], Т.А. Васильєва [4], І. Гнилякевич [10], Д. Гриджук [11], В. Голуб [12], І. Домінова [14] та інших. Дослідженню теоретичних та практичних проблем збутової діяльності банків присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених: І. Кадирус [20], О. Комісарчик [23], І. Лютий [26], Н. Маслова [20], О. Мошенець [35], О. Романенко [41], Л. Семенюк [45], Н. Тарасевич [49] та інших. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених з питань управління каналами збуту на роздрібному ринку, проте залишаються дискусійними та недостатньо дослідженими теоретичні, методичні та практичні аспекти саме управління каналами збуту на роздрібному ринку в період кризових ситуацій. У той же час, актуальний стан банківського сектора України свідчить про підвищену

конкуренцію, боротьбу за клієнтів. У цих умовах банкам необхідно ефективно управління каналами збуту на роздрібному ринку, реалізація якого сприятиме успішному функціонуванню та підтримці конкурентоспроможного рівня. Актуальність вищевикладених проблем, а також теоретично-прикладна цінність їхнього вирішення зумовили вибір теми даного наукового дослідження, визначили його мету та завдання.

Метою роботи (проекту) є розкриття теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо напрямків вдосконалення управління каналами збуту банку на роздрібному ринку.

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

- дослідити теоретичні основи управління каналами збуту банку;
- провести аналіз діяльності досліджуваного банку на роздрібному ринку;
- оцінити ефективність управління каналами збуту банку на роздрібному ринку;
- запропонувати шляхи впровадження інформаційної, маркетингової та технологічної підтримки каналів збуту банку на роздрібному ринку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення каналів збуту за рахунок підвищення мотивації персоналу

Об'єктом дослідження є канали збуту банку на роздрібному ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці та нормативні документи НБУ з питань управління каналами збуту на роздрібному ринку. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо сутності управління каналами збуту банків на роздрібному ринку та напрямків їх розширення; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для проведення оцінки

ефективності управління каналами збуту на роздрібному ринку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти з питань регулювання збуту банківських продуктів; офіційні дані Національного банку України; фінансова звітність досліджуваного банку; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Наукова новизна даного дослідження:

удосконалено: методичні положення щодо розвитку процесів управління каналами збуту банку на роздрібному ринку за рахунок цифрового мерчандайзингу.

Практичну значимість мають пріоритетні напрями підвищення ефективності процесів управління каналами збуту банку на роздрібному ринку. Теоретичні рекомендації, що містяться в кваліфікаційній роботі, можуть бути використані банками як в якості науково-дослідницького матеріалу, так й інформаційного джерела при вирішенні проблем удосконалення системи управління каналами збуту банку на роздрібному ринку. Результати досліджень можуть бути використані фінансово-економічними службами банківських та інших кредитних установ для активізації і підвищення ефективності діяльності у сфері управління каналами збуту банку на роздрібному ринку.

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

Публікації. Основні результати наукового дослідження знайшли відображення у статті «Управління каналами збуту банку на роздрібному ринку», що опублікована в збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів» : зб. наук. ст. студ. / відп. ред. Н. П. Шульга. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 386 с.

Апробація:Окремі результати дослідження були висвітлені в доповіді на Студентській науковій конференції «Фінансова політика в умовах економічних перетворень»: Левченко Юрій. (Управління каналами збуту банку на роздрібному ринку) Київ, КНТЕУ, 17–18 листопада 2021 р.

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу,

висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 59 сторінок. В роботі представлено 18 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки та використано 63 наукових джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ

Для задоволення потреб споживачів не достатньо розробити та виготовити продукт або послугу, продумати цінову політику та забезпечити інформаційну підтримку. Усе вищезазначене буде марним, якщо споживач не буде мати можливості придбати продукт (послугу). Саме на вирішення питань ефективної організації системи розподілу продукту (послуги) до кінцевого споживача і спрямована збутова політика [27, с. 48].

Збутова політика банку спрямована на доведення товару до потенційного покупця. У ній можна виділити два основних аспекти: просторовий (вибір місця розташування і каналів збуту) і тимчасової (встановлення годин роботи і терміновості обслуговування).

Збутова політика банківської установи – комплекс заходів щодо планування, організації та контролю розподілу (руху) банківських продуктів (послуг) від виробника до клієнта з метою задоволення їхніх потреб та отримання прибутку. Завдання збутової політики можна подати на двох рівнях (рис.1.1).

Стратегічний рівень

здійснення робіт щодо формування структури та організації каналів збуту (це, насамперед, аналіз ринку, відстежування дій конкурентів та формування прогнозів щодо майбутніх тенденцій у сфері збуту, формування стратегічного бачення щодо побудови системи збуту, підбір типів та видів каналів збуту, формування пропозицій та рекомендацій щодо покращання системи збуту тощо

Тактичний рівень

організація поточної роботи банківської установи (консультування, оформлення угод, технічне обслуговування угод, касово-розрахункові операції тощо). Узагальнено вся сукупність цілей збутової політики банківської установи може бути подана так: надання клієнтові банківського продукту (послуги)

Рис.1.1. Завдання збутової політики

Джерело: складено автором за даними [27, с. 48].

Важливим поняттям в системі збутової політики є канали збуту, тобто способи реалізації товару. Канали продажів бувають різними. Головне знати їх особливості і заздалегідь бачити ризики, що виникають при використанні декількох способів одночасно.

Саме визначення каналів продажу по-англійськи звучить як sales (distribution) channel. Дослівний переклад цих фраз не уточнює повної суті даного поняття. Адже шлях продажів – не тільки спосіб доставки товару споживачеві. Він передбачає також всі можливості його реалізації та подальшого обслуговування. Будь-який продукт або послуга не продають самі себе в каналі збуту.

Таблиця 1.1

Визначення поняття каналів продажу у роботах науковців*

Автор / Джерело	Визначення
І. Ховрак та А. Бородай [55]	канал збуту комерційного банку – сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, що беруть участь в процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта
В. В. Токарчук[51]	каналами збуту комерційного банку є організація діяльності банку з реалізації продуктів (послуг) на ринку. У цій системі переважають контакти співробітників банку з клієнтом
В. Гірняк	каналами збуту комерційного банку є шлях по якому товари рухаються від банку до споживача
І. Белова, Л. Павленко[9]	розмежовують поняття каналів збуту, як необхідність реалізації цілей банку з отримання прибутку, і маркетингу так і необхідність обліку бажань споживачів
І. Брітченко[1]	каналами збуту банківських продуктів визначається комерційна складова ведення бізнесу
Є. Данилюк [13]	вказує на комплексність процесу руху банківських продуктів і зв'язок з системою збуту. Поняття системи означає, що всі канали у сукупності виконують єдине завдання – доставляти продукти клієнтам для задоволення їхніх потреб. Канали постійно модифікуються, стають більш зручними й доступними у користуванні

*побудовано автором за джерелами [1; 9; 13; 51; 55]

Суть поняття «канал збуту банку» розкривається у двох площинах: в організаційній та комерційній. Канали збуту банку – це:

- сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнтів [26, с.393];

- наявні в банку можливості вибору цільових груп клієнтів для реалізації їм банківських продуктів [13].

Визначення авторів І. Бєлова, Л. Павленко, на наш погляд, показує абсолютну полярність інтересів обох сторін обміну і ніяк не представляє важливість їх узгодженості в переслідуванні спільної мети банку при реалізації бізнес-стратегії. У цьому, його визначення схоже на те, що дається І. Брітченко, де каналами збуту банківських продуктів визначається комерційна складова ведення бізнесу [1].

Таким чином, роблячи узагальнення представленого переліку авторських трактувань, на нашу думку система продажів банківських послуг і продуктів забезпечує безпосередню взаємодію банку як економічного суб'єкта з цільовими групами споживачів. Результатом функціонування системи продажів як функціонального напрямку банківського менеджменту є виконання наступного обсягу функцій, що показано на рис.1.2.

Як видно з наведеного рисунку, система продажів банківських послуг і продуктів є повноцінним самостійним напрямком банківської конкурентно-маркетингової стратегії, що має значне функціональне навантаження і при належній організації – джерело конкурентних переваг для кредитної організації.

Особливості просування роздрібних банківських послуг визначаються не тільки специфікою самих послуг банків, а й особливостями цільового клієнтського сегмента. Для більшості роздрібних послуг характерні такі якості, як висока стандартизація, зрозумілість для простих клієнтів і широка доступність.

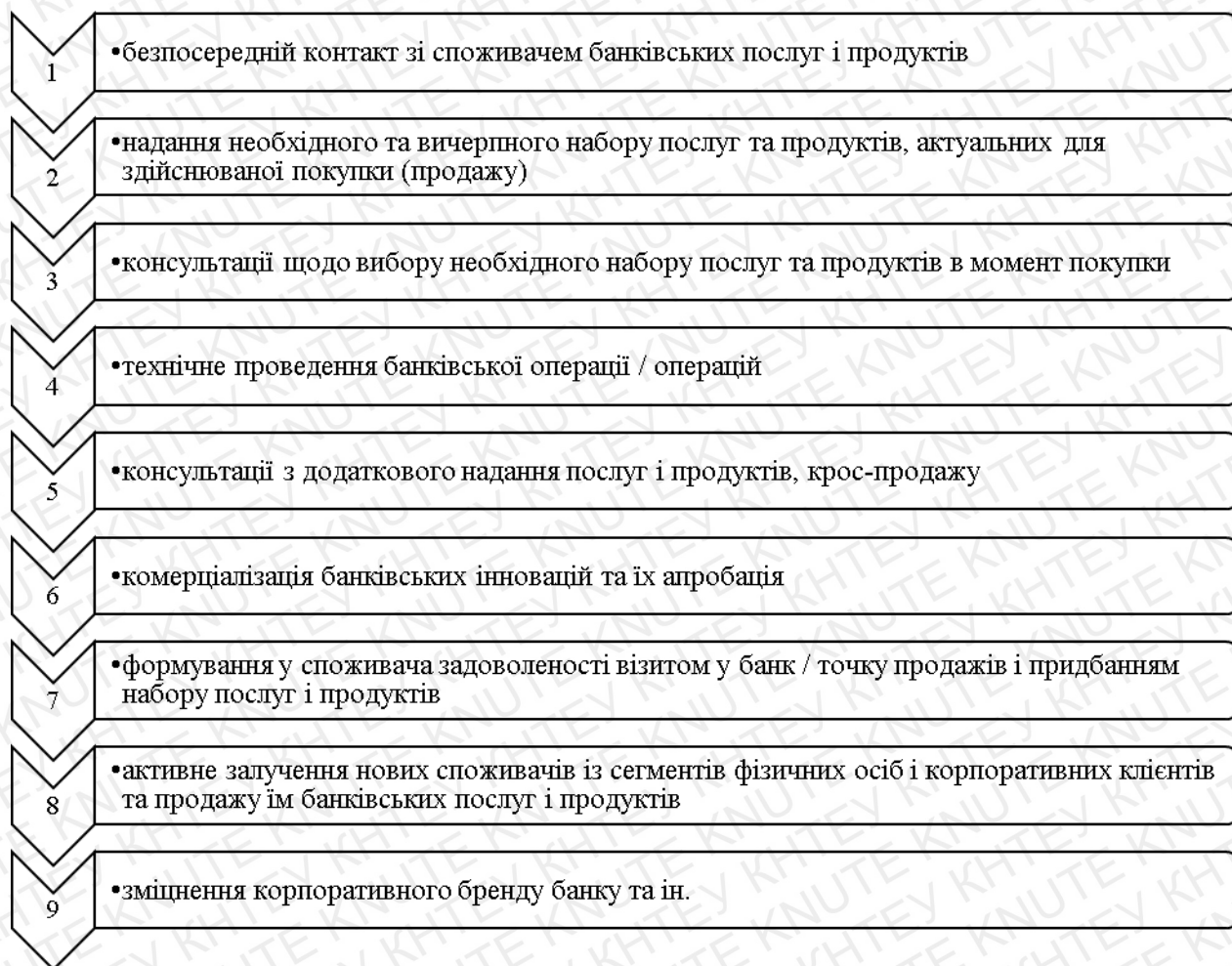


Рис.1.2. Функції системи продажів як функціонального напрямку банківського менеджменту[47, с. 89]

Оскільки виручка від реалізації послуг кожного окремого клієнта, як правило, невелика, фінансовий інтерес банку виникає при широкому тиражуванні уніфікованих, схожих продуктів для великої кількості клієнтів. Саме це дозволяє банкам реалізувати можливості ефекту економії на масштабі. Стандартизація, крім того, формує основу для активного використання дистанційних каналів збуту послуг.

Існує безліч класифікацій каналів продажів банківських продуктів. Сюди можна віднести прямі продажі, перехресні продажі (крос-продажі в банку), дистанційні (рис.1.3) [38, с. 67].

Канал прямих продажів	• найпоширеніший і популярний канал (додаток А). Суть каналу полягає в прямій взаємодії з клієнтом
Крос-продажі (або перехресні продажі, продажі додаткових продуктів банку)	• це пропозиція клієнту додаткових продуктів і послуг, які певним чином пов'язані з основним продуктом. Наприклад, клієнт оформляє кредитну карту. Це основний продукт. Додатково можна запропонувати послугу страхування, послугу Інтернет-Банку, смс-інформування, і навіть внесок
Дистанційні продажі банківських продуктів	• передбачають придбання конкретних продуктів, що пропонуються банком, надання банківських послуг, у тому числі здійснення відповідних оплат, грошових переказів, внесення коштів на депозитні рахунки, або ж подачу заявки на придбання будь-яких банківських продуктів з подальшим рішенням без безпосереднього візиту в банк

Рис.1.3. Класифікації каналів продажів банківських продуктів [2, с. 97].

Умовно, ринок дистанційних продажів банківських продуктів не обмежується тільки безпосереднім придбанням продуктів, його можна розділити на три групи, в які входять:

- саме придбання продукту, що пропонується банком, за допомогою пропозиції, наданої співробітником банку або самостійно знайденої;
- користування системою дистанційного банківського обслуговування;
- дистанційна подача заявки та прийняття відповідного рішення на придбання того чи іншого продукту [4, с. 59].

Управління каналами збуту банку ґрунтується на формуванні продуктивних розподільних каналів, організації ефективної системи руху банківських продуктів, побудові комунікаційної системи та грамотного управління персоналом. Традиційні маркетингові інструменти банків в цілому досить різноманітні, широко відомі, а ефект від них багато в чому передбачуваний. Однак поступово можливості застосування традиційних інструментів вичерпують свій потенціал, у зв'язку з розширенням і розвитком функціоналу дистанційних каналів обслуговування.

До основних функцій управління каналами збуту банківських продуктів,

слід віднести функції, що показані на рис.1.4.

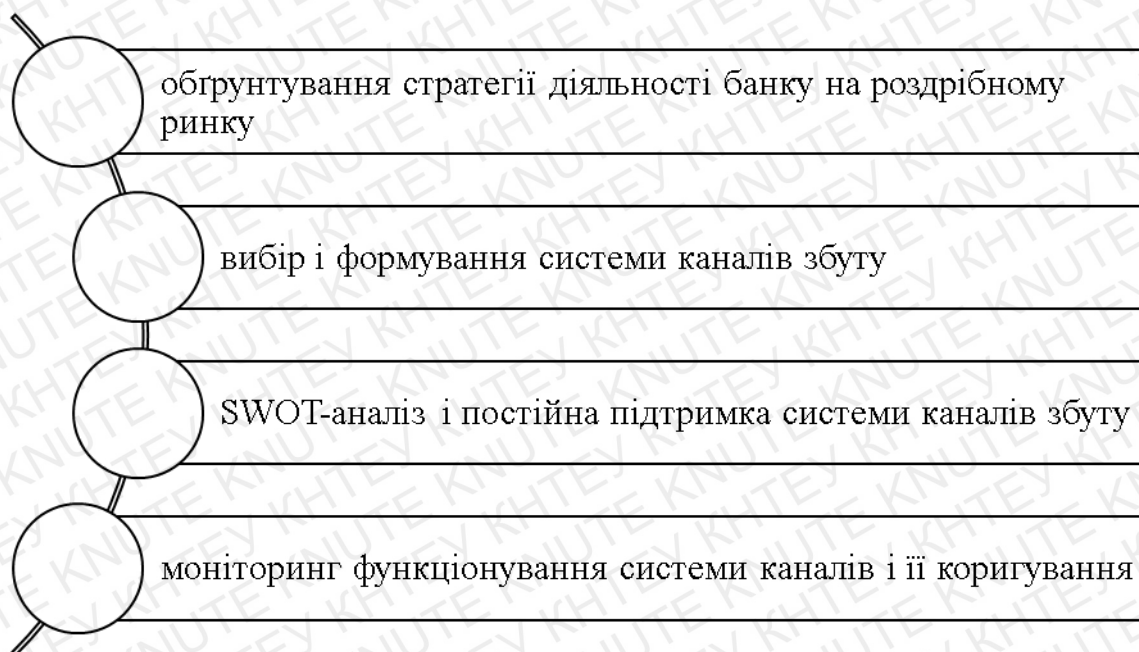


Рис.1.4. Функції управління каналами збуту банківських продуктів[16, с. 8]

З огляду на те, що стратегія діяльності банку на роздрібному ринку є складовою загальної стратегії банку, її концептуальні завдання щодо роздрібного ринку можна визначити в таких напрямках: оволодіння ринком, активний розвиток діяльності банку та стабільна його присутність на ринку. При будь-якій стратегії банки повинні переглянути власне ставлення: по-перше, до кредитного обслуговування населення; по-друге, до вкрай нерівномірного розміщення банківської мережі по території країни.

Фундаментальна праця американських науковців Л. Штерна, А. Ель-Ансарі, Е. Кофлана містить положення щодо розробки плану формування каналів з урахуванням існуючої практики збуту та перспектив використання існуючих каналів, а також вимог споживачів. При розгляді питань управління каналами автори акцентують увагу на визначенні стратегії та організації, а також ресурсному забезпеченні каналів тощо. Значна увага приділена проблемам, що пов'язані з управлінням персоналом. Однак, в цілому це дослідження стосується каналів, як «найміцніших організацій, для яких

характерним є різниця цілей і позицій учасників», тобто повністю самостійних суб'єктів господарювання [60, с. 315–373]

Д. Леман і Р. Вінер також розглядають окремо збут і управління його каналами [25, с. 501]. На думку В. Голуб, такий підхід пояснюється тим, що збутову діяльність забезпечують організації, стратегія яких відрізняється від стратегії виробника. Водночас банки, як правило, не передають функцію збуту іншим суб'єктам ринку, а здійснюють його самостійно [12]. Фахівці з банківської справи О. Кириченко, В. Міщенко розглядають збут в контексті загального менеджменту, з орієнтацією на персонал, його функції та ін. [2, с. 453], або Д.Завадська, Л. Жердецька, Л. Кузнєцова, розглядають як організацію продажу банківських послуг [17].

Система продажів банківських послуг і продуктів банку показана на рис.1.5.

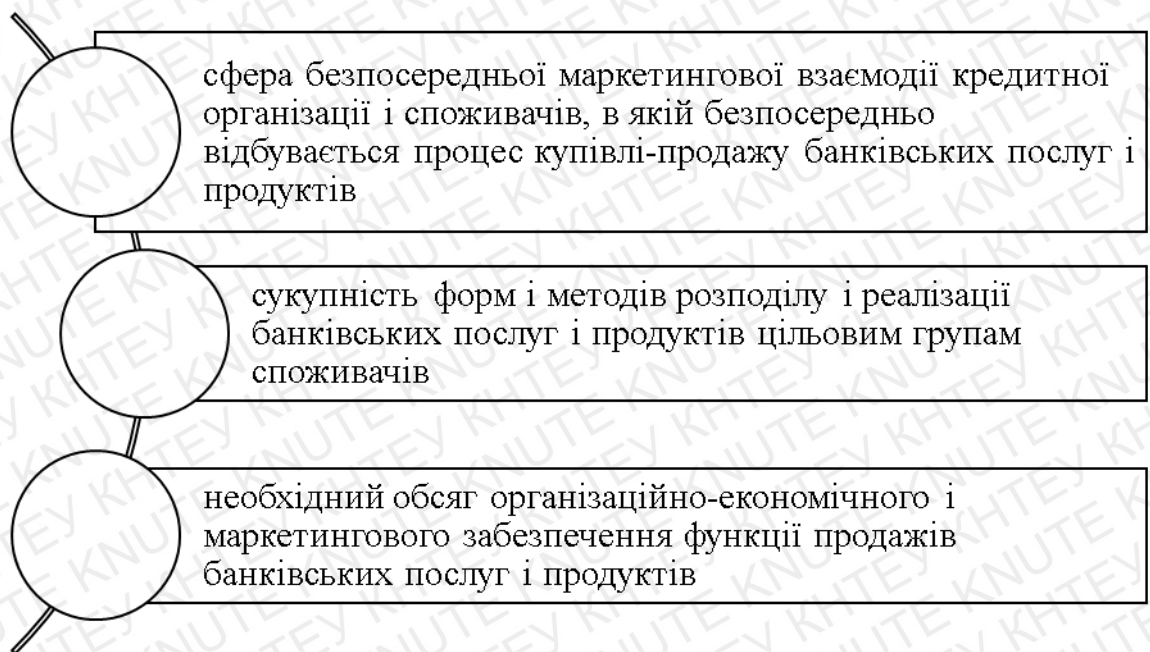


Рис.1.5. Система продажів банківських послуг і продуктів банку [29, с. 83].

Сьогодні значна залученість у використанні різноманітних технічних новинок – важлива особливість роздрібного банківського сегмента, яка посилюється із року в рік. Саме при роздрібному продажі банки найбільш

активно впроваджують технологічні та технічні інновації, і саме роздрібний продаж найбільш чутливий на розширення дистанційних каналів банківського обслуговування. При плануванні довгострокових відносин з банком такі фактори, як розгалуженість і зручність збутової мережі, наявність різних точок продажу послуг тривалий час вважалися ключовими. Але поступово роль традиційних каналів збуту знижується. Для проблемних послуг, що вимагають інтенсивної взаємодії банку з клієнтом, такі канали збуту як і раніше важливі. Однак більшість стандартних рутинних послуг все частіше реалізується з використанням альтернативних каналів збуту – дистанційних і непрямих.

По мірі розширення можливостей дистанційних каналів саме на них перекладається основне навантаження по визначенню переваг і бажань клієнтів, по підвищенню рівня комфорту і зручності при обслуговуванні [7, с. 236].

Ключова відмінність дистанційних каналів з позиції маркетингу полягає в тому, що клієнт сам вибирає і визначає режим і технологію обслуговування, прикладає певні зусилля для пошуку певного банку і необхідних йому послуг і відповідно, більш самостійно і відповідально підходить до вибору. Клієнт має можливість визначити зручний для нього канал – традиційний або дистанційний, і має в своєму розпорядженні широкі можливості вибору часового отримання банківських послуг, спектру необхідних послуг та пристрою, з якого він буде отримувати банківські послуги.

Перераховані особливості сприяють тому, що оцінка результату надання послуги проводиться клієнтом через призму оцінки власних дій і відповідно, клієнт більше цінує результат, враховуючи, що це його власний усвідомлений вибір. Використання можливостей дистанційних каналів збуту банківських послуг не тільки для їх реалізації, але одночасно і для їх просування, дозволяє багаторазово збільшити результативність маркетингової роботи, забезпечити високий рівень задоволеності клієнта банком, якістю обслуговування, доступністю послуг та іншими характеристиками [27, с. 35].

Порівняльний аналіз інструментів залучення, доступних банкам в управлінні традиційними і дистанційними каналами збуту наведемо в додатку

Б.Аналіз матеріалів, представлених в додатку Б, дозволяє зробити висновок про те, що дистанційні канали забезпечують банкам більш широкі можливості для успішного поєднання продажів послуг з їх просування, причому всі маркетингові інструменти будуть обрані і використані по бажанню самого клієнта. Тому в більшості випадків він не буде відчувати негативної реакції на пропозиції банку. У гіршому випадку, він просто не зверне на них уваги.

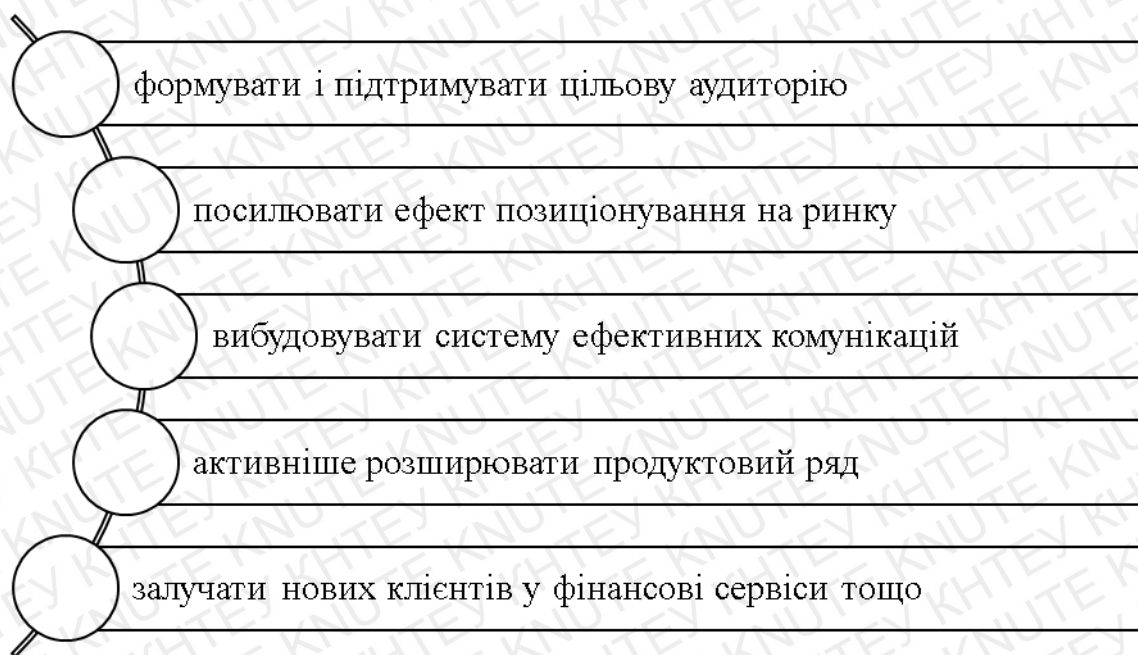


Рис.1.6. Переваги продажу банківських послуг через канали дистанційного збуту[56, с. 103].

Головними можливостями ДБО є різні стратегії роздрібного бізнесу, які ґрунтуються на концепції дистанційного банківського самообслуговування клієнтів. Дана концепція полягає в тому, що клієнту досить одного разу відвідати відділення банку для укладення договору. В подальшому у клієнта з'являється можливість користуватися послугами банку і здобувати нові банківські продукти дистанційно, тобто, не відвідуючи офіс банку. Цей процес дозволяє банкам зробити свої продукти не тільки зручними, але і доступними для більшої кількості клієнтів, незалежно від збігу географії їх положення, а також часу роботи відділень банку [41, с. 8].

Визначення структури і перспективних каналів продажів дозволяє

перейти до вибору технологій продажів, необхідних для використання в каналах продажів, визначення ресурсоемності їх впровадження та прогнозування економічної ефективності застосування (в розрізі кожного каналу продаж).

Основні технології і відповідні їм ресурси продажів, диференційовані в залежності від можливості застосування в конкретному каналі продажів наведені в додатку В.

Основними етапами продажу банківських товарів є наступні етапи, які формують замкнуте коло дій, що повторюються (рис.1.7).

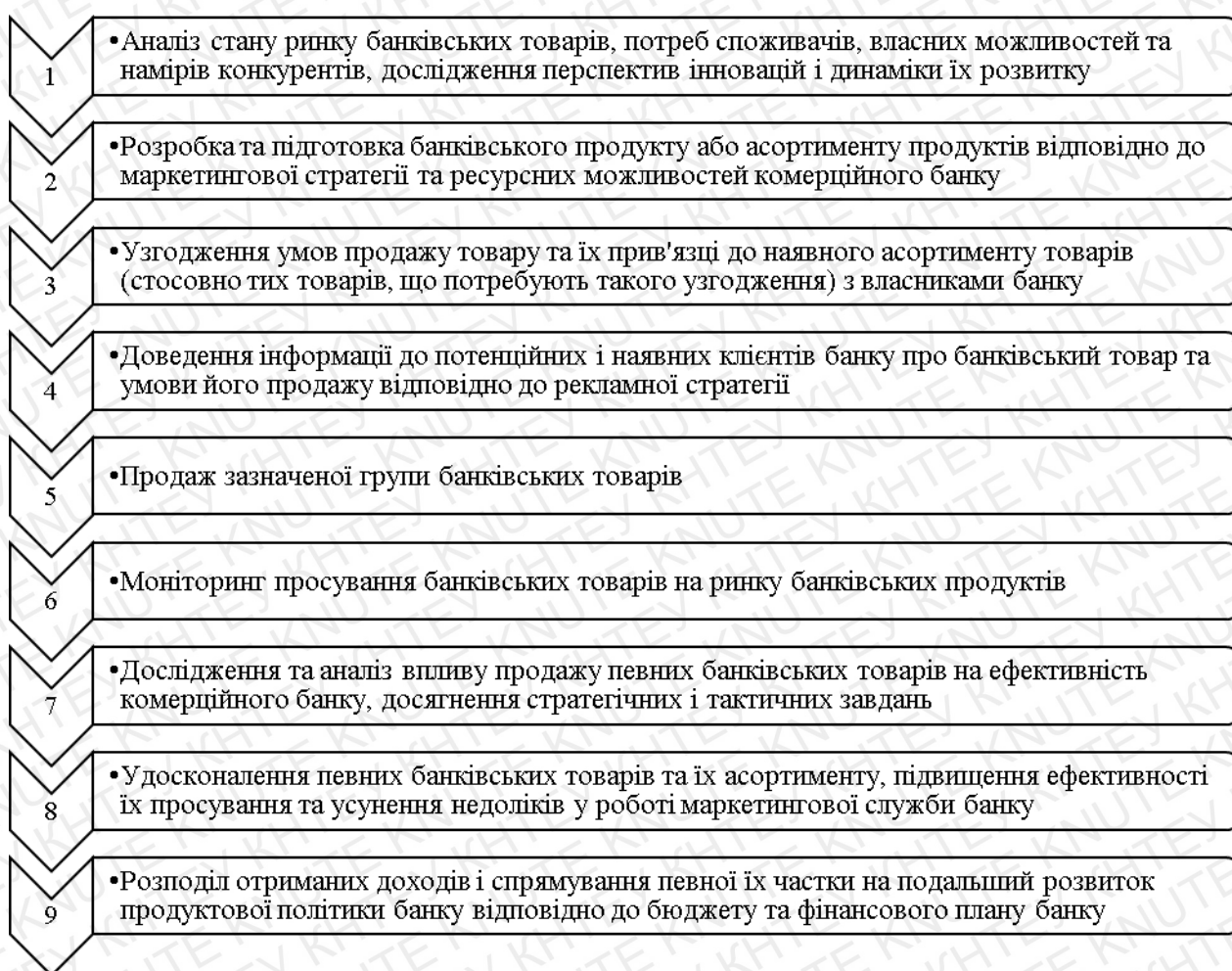


Рис.1.7. Основні етапи продажу банківських товарів[1, с. 218].

У сучасних умовах ефективний продаж банківських продуктів досягається шляхом комплексного і раціонального поєднання як прямих, так і непрямих каналів. Причому особливу увагу слід приділяти їх постійному

якісному вдосконаленню, можливому оновленню у зв'язку з новими потребами сучасного суспільства. У цьому контексті необхідна точкова інтеграція банківських сервісів і послуг в постійно зростаючих нових ринків, інформаційний простір. Поєднання грамотної маркетингової політики і постійного вдосконалення методів продажів дасть банку стійке, стабільне і максимально конкурентоспроможне становище на ринку банківських послуг.

За допомогою каналів збуту банки мають створити певні умови щодо обслуговування населення:

- забезпечити рівно-доступні умови для придбання банківських продуктів і послуг населенню незалежно від місця його проживання (область, район, місто тощо);
- встановити режим роботи установ банку, який має задовольняти клієнтів;
- забезпечити належну роботу каналів щодо організації обслуговування клієнтів [58, с. 97].

Система каналів збуту має відповідати вимогам ринку та регулятивних органів, її врахування є необхідним для одержання права на виконання певних операцій або користування певними каналами, що обумовлено ризиком втрати клієнтури у разі збоїв в роботі системи [В. Голуб].

Отже, нами було здійснено дослідження підходів до поняття «канали продажу» в науковій літературі, проведено їх порівняльний аналіз та відзначено, що відсутній єдиний підхід вітчизняних науковців до визначення поняття «канали продажу». Ми скоріше згодні з визначенням І. Ховрак та А. Бородай в тому, що канали збуту комерційного банку – це сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, що беруть участь в процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта.

Також нами було здійснення дослідження підходів до класифікації каналів продажів банківських продуктів та зроблено висновок щодо превалюванню в сучасності дистанційних каналів продажів банківських продуктів.

Нами також були досліджені підходи науковців до визначення функцій системи продажів в банківському менеджменті.

Щодо досліджених нами дистанційних каналів продажів банківських продуктів, ми повинні відмітити, що вони мають значну низку переваг. Ми можемо з цим погодитись, оскільки це сучасні канали продажу, які розвиваються та поступово витісняють прямі канали.

Таким чином, сьогодні, коли за змістовною наповненістю продуктового ряду діяльність більшості банків все більше зближується, дуже важливо використовувати будь-які можливості для диференціації послуг, підвищення якості та зручності обслуговування. Дистанційні канали якнайкраще підходять для вирішення цих завдань. Одночасно, застосування цих каналів забезпечує банкам додаткові можливості по просуванню своїх послуг. Технології, що підвищили ефективність і зручність взаємодії клієнта зі своїм банком, надавши можливість наблизитися до нього впритул, сьогодні, банки, як ніколи раніше, можуть сприяти залученню та утриманню клієнтів.

Обстеження банків України свідчить, що вони дотримуються різних стратегій розвитку каналів збуту: інтенсивного розширення власної регіональної мережі як основного каналу збуту банківських продуктів; купівлі роздрібних банків; розвитку мережі через дочірні спеціалізовані фінансові установи та ін. У роботі також визначено різні моделі управління мережею банківських установ на роздрібному ринку. Зроблено висновок, що жодна з організаційних структур не сприяє сучасному спрямуванню діяльності банків на виконання їхньої суспільної місії щодо найповнішого задоволення попиту населення в банківських продуктах і супутніх послугах. Найбільш прийнятною системою управління, на думку автора, є комбінована, за якої функції управління роздрібного департаменту банку реалізуються через спеціалізовані регіональні центри управління роздрібними каналами збуту [63].

Дослідження діяльності вітчизняних банків дозволило ідентифікувати розповсюджені концепції філій та визначити серед них найбільш прийнятну, а саме: концепцію філії як центру прибутку на засадах внутрішнього трансферту

(передачі) ресурсів, яка є ефективним інструментом управління активами і пасивами та, водночас, є дієвою моделлю оцінки вкладу кожної філії в загальний прибуток банку.

За результатами аналізу практики збуту продуктів і послуг банками через їхні установи, 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 роздрібному ринку. Доведено, що філія залишається основним каналом збуту продуктів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ

2.1 Аналіз діяльності банку на роздрібному ринку

В банківській системі України на 1 січня 2021 року рахується 4 види бізнес-моделей, таких, як корпоративна (23 банки-члени кластеру), роздрібна (4), універсальна (31) та інвестиційна (17), характеристика яких представлена в табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика бізнес-моделей українських банків

Вид бізнес-моделі банку	Характеристика	Назви найбільших банків, що увійшли до кластеру
Корпоративна (23 банки)	Спрямовані на корпоративний ринок банківських послуг, надають послуги виключно юридичним особам	Райффайзен Банк Аваль, Креді Агріколь Банк, Південний, Прокредит Банк, Таскомбанк, ІНГ Банк Україна, Банк Восток
Роздрібна (4 банки)	Спрямовані на споживчий ринок банківських послуг, надають послуги виключно фізичним особам	Універсал Банк, А-Банк, Ідея Банк, Банк Форвард
Універсальна (31 банк)	Діяльність банків цієї групи банків є диверсифікованою та практично однаково спрямована на всі сегменти ринку банківських послуг	Приватбанк, Укрексімбанк, Ощадбанк, Укргазбанк, Альфа-Банк, ПУМБ, Укрсиббанк, ОТП Банк, Кредобанк
Інвестиційна (17 банків)	Займаються переважно інвестиційною діяльністю, а саме операціями з цінними паперами	Сітібанк, Правекс Банк, Дойче Банк ДБУ, СЕБ Корпоративний Банк, Акордбанк

Найбільш диверсифікованою моделлю з точки зору як структури активів, так і структури зобов'язань є універсальна. Звернемо увагу на те, що серед інших моделей універсальна є другою за розміром частки портфеля роздрібних кредитів (6,1% в структурі активів).

Також треба додати, що найбільш недиверсифікованою виявилася роздрібна бізнес-модель, у якій чітко сконцентровано як напрям залучення коштів (депозити фізичних осіб складають у середньому 51,3%), так і вкладання коштів в роздрібне кредитування (48,2% в середньому).

Для інвестиційної моделі бізнесу характерним є значне переважання інвестиційного портфеля серед активів (в середньому 55,5% за кластером), тоді як залучаються кошти переважно серед юридичних осіб (38,6%).

Звернемо увагу на те, що кількість банків з роздрібною бізнес-моделлю збільшилась на 1 банківську установу за рахунок потрапляння до цього кластеру АТ «Універсал Банк», що, на нашу думку, пов'язано з просуванням проекту цифрового банкінгу для фізичних осіб «MONOBANK». Спостерігається міграція бізнес-моделей банків.

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

Як слідує з таблиці 2.1., АТ «Банк Форвард» увійшов до кластеру роздрібною бізнес-моделі.

Акціонерне Товариство «Банк Форвард» в Україні було засноване 28 лютого 2006 року під назвою ТОВ «АІС-банк» та в подальшому мало назву Публічне акціонерне товариство «Банк Русский Стандарт». 07.10.2014, згідно з рішенням єдиного акціонера Банк було перейменовано на Публічне Акціонерне Товариство «Банк Форвард» (далі – Банк), а також змінено місцезнаходження Банку з адреси: 04107, м. Київ, вул. Половецька, 3/42 на адресу: 01032, м. Київ, вул. Саксаганського, 105. 26.07.2018, згідно з введенням в дію змін до законодавства, Банк змінив форму власності.

Повна назва Банку – Акціонерне Товариство «Банк Форвард» (тип акціонерного товариства – приватне).

Банк здійснює свою діяльність на підставі Загальної банківської ліцензії № 226, виданої Національним банком України 30 жовтня 2014 року (термін дії необмежений); Основною господарською діяльністю Банку є роздрібні та комерційні операції на території України. Головний офіс Банку знаходиться в м. Київ. Станом за 31 грудня 2020 року до структури Банку входило 17 відділень (31 грудня 2019 р: 17 відділень), розташованих у великих містах

України. Акціонерне товариство «Банк Русский Стандарт» (нерезидент, Російська Федерація) є материнською компанією Банку із 100% володінням акцій, що знаходяться в обігу. Банк знаходиться під фактичним контролем Таріко Рустама Васильовича.

Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, свідоцтво №179 від 19.05.2006. Страхування забезпечує зобов'язання банку за вкладами фізичних осіб на суму 200 тис. грн. для кожної фізичної особи, у випадку припинення діяльності або відкликання ліцензії Національного Банку України на здійснення банківської діяльності.

Діяльність Банку у 2019-2020 роках є прибутковою, чистий прибуток за 2019 рік склав у сумі 124620 тис.грн., за 2020 рік зменшився до 1123 тис.грн.

Активи Банку щорічно збільшуються, у 2020 році порівняно з 2018 роком обсяг активів збільшився на 43%. Зростає власний капітал Банку: на кінець 2019 року власний капітал складав у сумі 240643 тис.грн., на кінець 2019 року – у сумі 365293 тис.грн., на кінець 2020 року – у сумі 366386 тис.грн.

Найбільша частка активів Банку припадає на кредити клієнтам: у 2018 році кредити клієнтам склали у сумі 982585 тис.грн., у 2019 році збільшилися до 1271969 тис.грн., у 2020 році збільшилися до 1471663 тис.грн., що складає 59,6% всіх активів.

У складі зобов'язань Банку найбільшу частку складають кошти клієнтів: у 2018 році – 95,9%, у 2019 році – 92,4%, у 2020 році – 90,4%.

Банк націлений на переважне обслуговування фізичних осіб, про що свідчать дані про динаміку та структуру банківських послуг, що надаються Банком.

У таблиці 2.2. наведено дані про кредити клієнтам Банку у 2018-2020 роках.

На рис.2.1. наведено динаміку кредитування Банком клієнтів у 2018-2020 роках.

Кредити клієнтам Банку у 2018-2020 роках.

Стаття	2018		2019.		2020		Відхилення 2020/2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Комерційне кредитування	7355	0,5	-	-	56879	3,5	49524	673,3
Кредитування фізичних осіб	1734718	99,5	2047950	100	1561239	96,5	-173479	-10,0
Всього кредитів	1742073	100	2047950	100	1618118	100	-123955	-7,1
Мінус – очікувані кредитні збитки	(759488)		(775981)		(146455)		-613033	-80,7
Кредити клієнтам	982585		1271969		1471663		489078	49,8

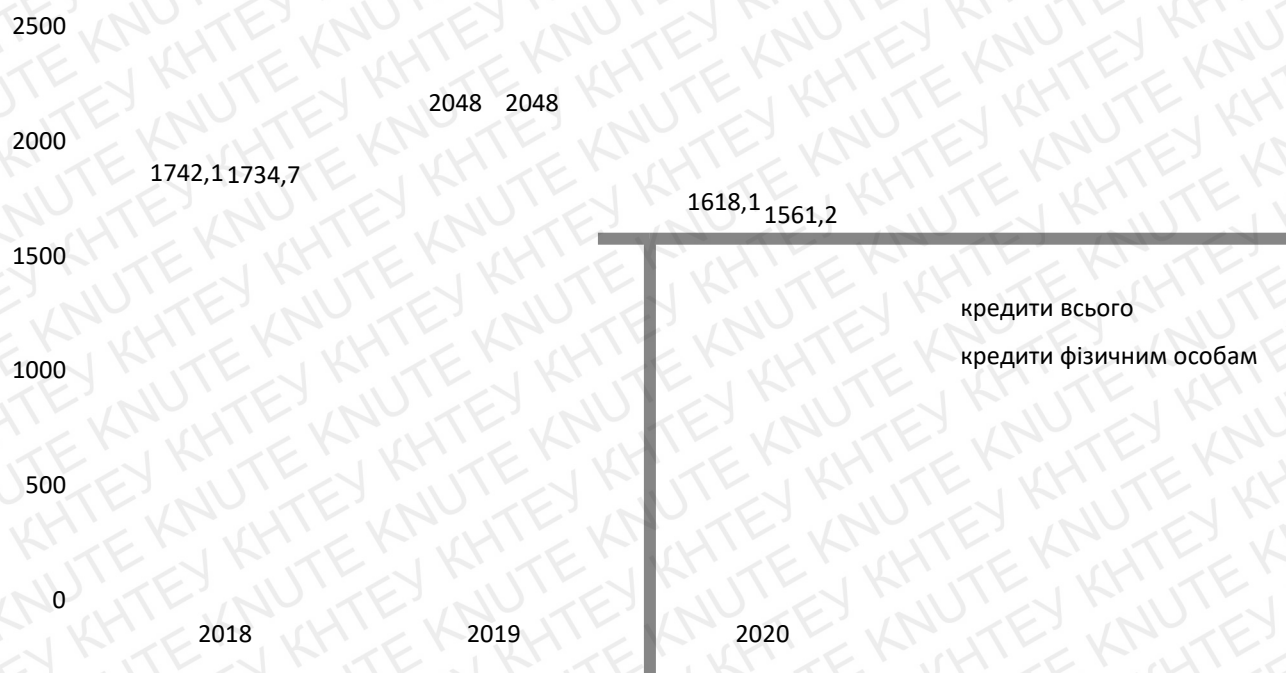


Рис. 2.1. Динаміка кредитування Банком клієнтів у 2018-2020 рр.(млн.грн.)

На рис. 2.2. наведено структуру кредитів клієнтам Банку у 2020 році.

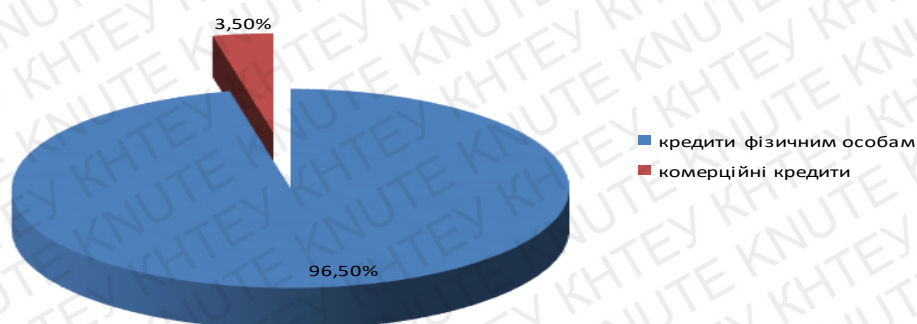


Рис. 2.2. Структура кредитів клієнтам Банку у 2018-2020 роках

Серед кредитів фізичним особам переважають споживчі кредити, про що свідчать дані таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Структура кредитів фізичним особам у 2018-2020 рр.

Стаття	2018		2019.		2020		Відхилення 2020/2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Споживчі кредити	1732306	99,9	2045741	99,9	1559068	99,9	-173238	-10,0
Кредити на придбання авто	2412	0,1	2209	0,1	2171	0,1	-241	-10,0
Всього кредитів фізичним особам	1734718	100	2047950	100	1561239	100	-173479	-10,0

На рис2.3. наведено структуру кредитів фізичним особам у 2020 році.

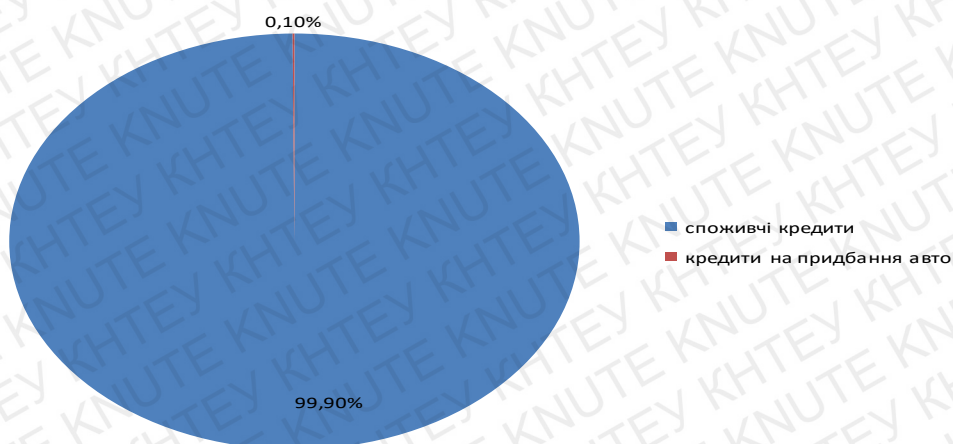


Рис. 2.3. Структура кредитів фізичним особам у 2020 році.

У складі зобов'язань Банку найбільшу частку (90%) складають кошти клієнтів. У таблиці 2.4. наведено структуру коштів клієнтів Банку у 2018-2020 роках.

Таблиця 2.4.

Динаміка і структура коштів клієнтів Банку у 2018-2020 рр.

Стаття	2018		2019.		2020		Відхилення 2020/2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Юридичні особи	12149	0,9	10567	0,6	9767	0,5	-2382	-19,6
Фізичні особи	1414558	99,1	1671898	99,4	1892514	99,5	477956	33,8
Всього коштів клієнтів	1426707	100	1682465	100	1902281	100	475574	33,3

На рис. 2.4. наведено динаміку коштів клієнтів Банку у 2018-2020 рр.

Щорічно збільшується обсяг коштів клієнтів Банку, у 2020 році порівняно з 2018 роком зростання склало 475574 тис.грн. або на 33,3%. Збільшення коштів клієнтів відбувається за рахунок збільшення коштів фізичних осіб, а саме строкових депозитів (більша частка) та поточних рахунків, про що свідчать дані таблиці 2.5.

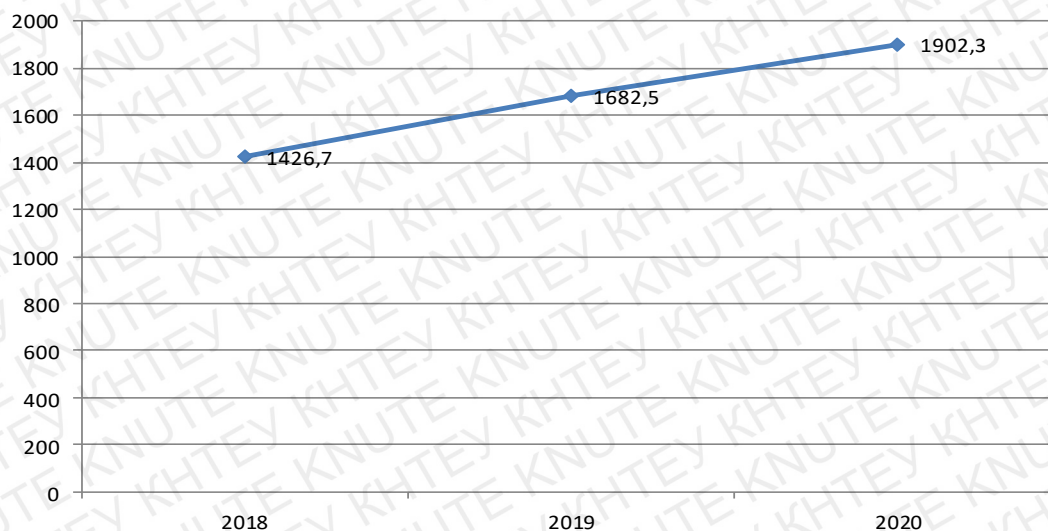


Рис. 2.4. Динаміка коштів клієнтів Банку у 2018-2020 рр.(млн.грн.)

Таблиця 2.5.

Структура коштів клієнтів Банку у 2018-2020 рр.

Стаття	2018		2019.		2020		Відхилення 2020/2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Поточні рахунки:								
-юридичні особи	1585	0,1	2778	0,2	9767	0,5	8182	516,2
-фізичні особи	121169	8,5	127460	7,6	237394	12,5	116225	95,9
Всього поточні рахунки	122754	8,6	130238	7,8	247161	13,0	124407	101,4
Строкові депозити:								
-юридичні особи	10564	0,7	7789	0,4	-	-	-10564	-100
-фізичні особи	1293389	90,7	1544438	91,8	1655120	87,0	361731	28,0
Всього строкові депозити	1303953	91,4	1552227	92,2	1655120	87,0	351167	26,9
Всього кошти клієнтів	1426707	100	1682465	100	1902281	100	475574	33,3

Як видно з Табл. 2.5, строкові депозити клієнтів складають у 2018 році 91,4% всіх коштів клієнтів, у 2019 році – 92,2%, у 2020 році – 87%. Серед строкових депозитів строкові депозити фізичних осіб складають у 2018 році – 90,7%, у 2019 році – 91,8%, у 2020 році – 100% всіх строкових депозитів.

Поточні рахунки клієнтів майже на 100% складаються з поточних рахунків фізичних осіб.

На рис.2.5. наведено структуру коштів клієнтів Банку у 2020 році.

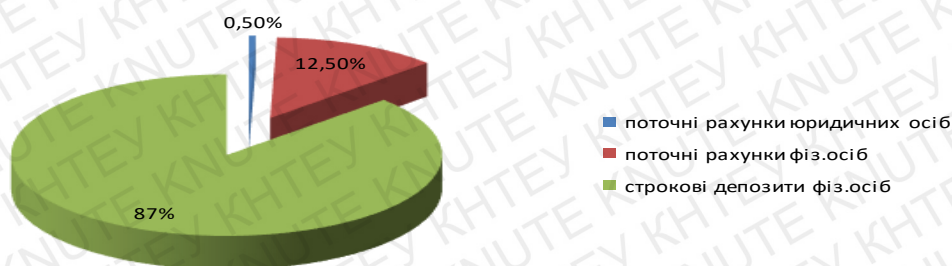


Рис.2.5. Структура коштів клієнтів Банку у 2020 році (%)

У таблиці 2.6. наведено розподіл вкладів фізичних осіб Банку та кількість вкладників.

Кількість вкладників – фізичних осіб щорічно зменшується, але зростає кількість вкладів в іноземній валюті. Щорічно зростає сума вкладів фізичних осіб, в тому числі в іноземній валюті, що свідчить про підвищення ефективності роботи банку на ринку роздрібного банківського обслуговування.

За період 2018-початок 2021 року існує тенденція до розвитку обсягів роздрібного бізнесу банків України. При чому, якщо до початку 2020 року, роздрібний кредитний та ресурсний ринок розвивалися приблизно однаковими темпами, то з початку 2020 року динаміка кредитів є нестабільною на тлі постійно зростаючих темпів приросту депозитів.

Таблиця 2.6.

Розподіл вкладів фізичних осіб Банку та кількість вкладників.

Дата	Кількість вкладників		Сума вкладів, тис. грн.	
	Усього	З них в іноземній валюті	Усього	З них в іноземній валюті
01.01.2019	473708	4991	1447472	75766
01.01.2020	427434	5296	1672076	128725
01.01.2021	393435	5741	1893009	198302

Складено на підставі даних НБУ

Така ситуація в цілому позитивно характеризує розвиток роздрібного бізнесу банків, оскільки банки залучають більше заощаджень домогосподарств, що збільшує їхній потенціал до кредитування економічного розвитку держави.

Безумовним лідером у роздрібному сегменті банківського бізнесу є АТ КБ «Приватбанк». На ресурсному роздрібному ринку потужну конкурентну позицію займає також державний АТ «Ощадбанк». Частка АТ Банк Форвард у роздрібному сегменті банківського бізнесу незначна, але стабільна.

Далі наведено дані про місце, яке посідає АТ «Форвард Банк» на роздрібному банківському ринку України у 2018-2020 роках.

Таблиця 2.7.

Місце АТ «Банк Форвард» на ринку роздрібного банківського обслуговування у 2018-2020 рр.

Стаття	Станом на 01.01.2019	Станом на 01.01.2020	Станом на 01.01.2021
Кредити фізичним особам:			
В цілому по банківській системі України, млн. грн.	202202	214252	208383
По АТ Форвард Банк, млн. грн.	1734,8	2048,0	1561,2
Частка Форвард Банк у банківській системі %	0,86%	0,96%	0,75%
Депозити (кошти) фізичних осіб:			
В цілому по банківській системі України, млн. грн.	508457	552115	681892
По АТ Форвард Банк, млн. грн.	1414,6	1671,9	1892,5
Частка Форвард Банк у банківській системі, %	0,28%	0,31%	0,28%.

З даних таблиці 2.7. можна зробити висновок, що загальна сума кредитів фізичним особам у 2019 році збільшилася порівняно з 2018 роком на 6%, але у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилася на 2,7%. Аналогічно, зменшилися кредити фізичних осіб Банку у 2020 році на 24%. Частка кредитів фізичних осіб АТ Банк Форвард в показниках кредитів фізичних осіб банківської системи незначна: від 0,86% у 2018 році до 0,75% у 2020 році.

Депозити фізичних осіб по банківській системі України щорічно зростають, як ф депозити фізичних осіб - вкладників АТ Банк Форвард. Частка Банку на ринку депозитів фізичних осіб – від 0,28% у 2018 році до 0,31% у 2019 році.

Рейтинг банків Міністерство фінансів України – ранжування банків України на підставі комплексної оцінки їх стресостійкості та лояльності вкладників. Рейтинг враховує найбільш важливі показники з відкритих джерел інформації, що впливають на вибір банку для вкладу.

Вибірка банків для рейтингу включає банки першої, другої і третьої груп за класифікацією НБУ, які активно працюють на ринку роздрібних депозитів, а також окремі банки з 4-ї групи з обсягом депозитів фізичних осіб понад 1 млрд. гривень. З рейтинговою вибірки виключаються неплатоспроможні банки, в яких здійснюється тимчасова адміністрація. Періодичність розрахунку рейтингу: щоквартально не пізніше 1 календарного місяця після публікації квартальної звітності банків НБУ. Джерела інформації: показники фінансової звітності банків та інша необхідна інформація з відкритих джерел: офіційних сайтів банківських регуляторів, банків, банківських асоціацій, рейтингових агентств і т. д.

Загальний бал рейтингу банків визначається як середнє арифметичне балів, отриманих банком з 2-х груп чинників:

- стресостійкість банку;
- лояльність вкладників.

Рейтинг банків визначається кількістю зірок кожного банку: від 1 до 5, які залежать від значення загального балу.

Місце АТ «БАНК ФОРВАРД» в рейтингу стійкості міністерства фінансів України зобразимо на рис. 2.5.

Досліджуючи останні вісім кварталів виявлено, що рейтинг АТ «БАНК ФОРВАРД» був нерівномірним. Найвищою позицією (3,08) була в банку в 4 кварталі 2019 року, найнижчою була позиція в 4 кварталі 2020(2,48).

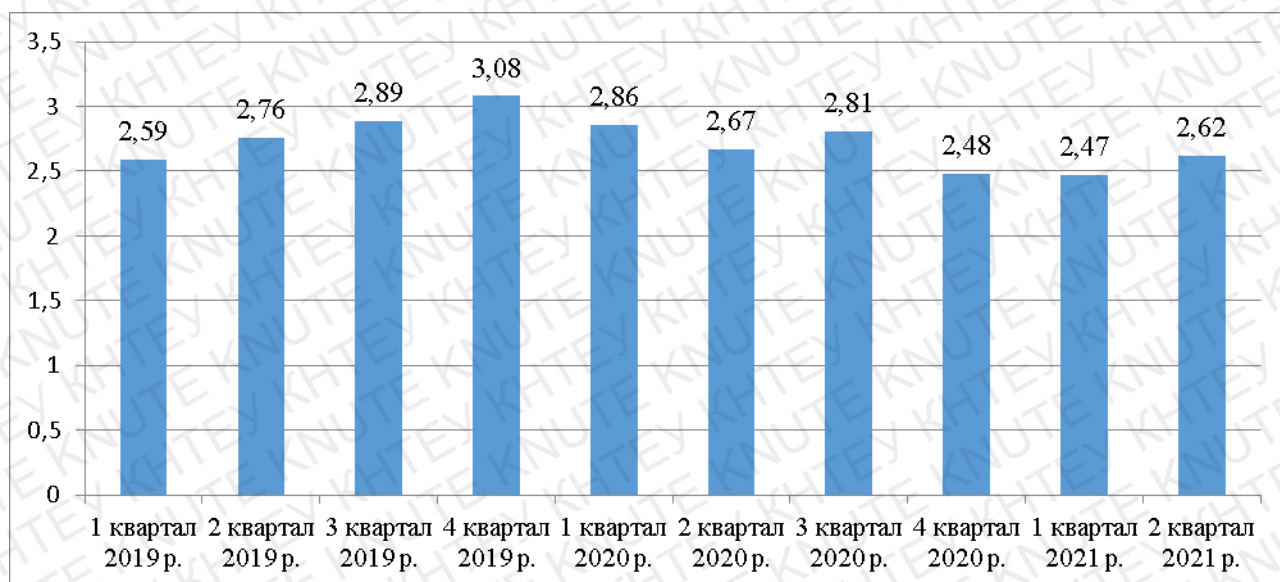


Рис. 2.5. Динаміка рейтингу стійкості банку АТ «БАНК ФОРВАРД»*

*Власна розробка автора на основі даних міністерства фінансів України[62]

При розрахунку рейтингу використовуються такі чинники, що визначають рівень якості депозитів банку (табл. 2.6):

1. Стресостійкість банку – здатність банку протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам, на яку впливають показники:

- залежність від вкладів фізичних осіб;
- якість фондування;
- прибутковість;
- ліквідність;
- достатність капіталу;
- масштаб діяльності.

2. Лояльність вкладників – прихильність клієнтів банку до його депозитним продуктам і успішність діяльності банку на роздрібному сегменті

депозитного ринку, яку визначають:

- частка банку на ринку роздрібних депозитів;
- абсолютний зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал;
- відносний зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал;
- досвід роботи на ринку;
- платіжна репутація банку.

Взагалі виміряти вплив цифрових технологій у діяльності банку – непросте завдання, і сьогодні не існує єдиного методу оцінки ступеню ефективності цифровізації. Зокрема, тут, як правило, орієнтуються на:

- рівень автоматизації бізнес-процесів;
- розвиток каналів самообслуговування (сервіси та функції доступні в цифрових каналах);
- швидкість операцій (оф-лайн, он-лайн, в режимі реального часу);
- рівень розвитку управління даними (datamanagement), включаючи машинне навчання (machinelearning), datagovernance;
- доступність сервісів 24/7, а також швидкість змін, час виведення на ринок (time-to-market).

Таблиця 2.8

Існуючі канали збуту АТ «БАНК ФОРВАРД» на роздрібному ринку

Вид каналу	Характеристика каналу
традиційні прямі канали збуту	філії та відділення банків, які використовуються для продажу широкого спектру послуг шляхом безпосереднього контакту клієнта з працівником банку. Серед банківських відділень виділяють відділення, що надають повний комплекс послуг, і спеціалізовані відділення, які надають тільки деякі послуги, наприклад, послуги роздрібного кредитування
непрямі канали банківського обслуговування	віддалені робочі місця на підприємствах, «міні-офіси» банків в торгових організаціях – використовуються для просування високо стандартизованих банківських продуктів – роздрібного кредитування. Спеціалізація відділень дозволяє підвищити якість послуг і рівень обслуговування клієнтів, скоротити кількість помилок, пов'язаних оформленням договорів. Спеціалізація забезпечує накопичення необхідної інформації для більш глибокої сегментації клієнтів та вдосконалення банківських продуктів

Продовження табл.2.8.

системи дистанційного банківського обслуговування	банкомати, повністю автоматизовані відділення, мобільний банкінг, інтернет-банкінг використовуються для виконання масових стандартних операцій – отримання інформації про стан рахунку, розрахунків, внесення і видачі готівки, погашення кредитів, переведення грошей з рахунку на рахунок і тощо. Системи дистанційного обслуговування засновані на електронних технологіях продажу банківських послуг
---	--

**Складено автором за джерелами [62]*

Основний акцент в сегменті обслуговування фізичних осіб АТ «БАНК ФОРВАРД» робив на віддаленому обслуговуванні, розширюючи функціонал і можливості мобільних додатків. Щоб зробити свої послуги зрозумілими і доступними для всіх категорій клієнтів, кредитні установи скасовували комісії за онлайн-операції, спрощували оформлення кредитів та депозитів, а також пропонували додаткові опції в рамках зарплатних проектів.

У 2020 році ключовим фактором в боротьбі за приватних клієнтів стала якість обслуговування і діджиталізація банківських сервісів. Розробкою і вдосконаленням інтернет- та мобільного банкінгу зайнялися навіть ті кредитні установи, які раніше не приділяли належної уваги онлайн-обслуговуванню. Тепер же всі учасники ринку прагнуть зробити дистанційне обслуговування оперативним, зручним і безпечним.

Таким чином, АТ «БАНК ФОРВАРД» може не тільки задовольнити попит клієнтів, але і скоротити операційні витрати на підтримку і обслуговування мережі відділень. Розвиток віддалених каналів обслуговування – це win-win рішення, що скорочує час клієнта, що підвищує швидкість і якість сервісу, при цьому надає можливість банку частково вивільнити людські ресурси і оптимізувати свої витрати. В умовах жорсткої конкуренції крім створення мережі найважливішими питаннями є – скорочення витрат пов'язаних зі збільшенням штату, підбором і постійним навчанням співробітників.

2.2 Оцінка ефективності управління каналами збуту банку на роздрібному ринку

Головними показниками управління каналами збуту є частка і обсяги онлайн-продажів і сервісних операцій. Дані параметри дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно банк працює зі своїми клієнтами в цифровому середовищі.

Банк активно розвиває надання послуг клієнтам за допомогою Інтернет-банкінгу та точок полегшеного типу. Регіональна мережа Банку покриває усі населені пункти з населення більше 50 тис. і являє собою відділення, міні – офіси та інтернет-банкінг, представлена 17 відділеннями, та 33 міні-офісами. Найбільша концентрація – Київ та Київська область.

Банк зосереджує свою діяльність на роздрібному сегменті. Особлива увага приділяється сегментам споживчого кредитування, картковим продуктам та депозитним програмам. Клієнтська база Банку нараховує 375,9 тис. клієнтів.

Банк обслуговує як дебетні, так і кредитні кредитні картки міжнародних платіжних систем MASTER CARD, VISA international SERVICE ASSOCIATION, членами яких він виступає

У 2020 році було реалізовано випуск карток національної платіжної системи України ПРОСТІР.

Інфраструктура обслуговування карткового бізнесу – 31 банкомат та 17 POS-терміналів. Основні продукти, що надаються банком фізичним особам:

PIL – кредитування. Це напрям роздрібного бізнесу, що передбачає видачу кредиту готівкою, що надається споживачеві на придбання предметів для особистих потреб.

POS-кредитування. Напрямок роздрібного бізнесу, що передбачає видачу кредитів на певні товари безпосередньо у торгових точках.

Кредитна картка: іменний платіжно-розрахунковий документ, за допомогою якого клієнт може отримувати кредит при оплаті товарів або отримати готівку у вигляді кредитної лінії за спеціальним картковим рахунком в межах ліміту, встановленого Банком.

Депозити: кошти в готівковій або у безготівковій формі, у валюті України або іноземній валюті, які розміщені клієнтом на їх іменних рахунках в Банку на договірних засадах на визначений строк зберігання, або без визначеного строку і цілей.

Основним напрямком розвитку Банку у 2020 році було споживче кредитування. Кредитний портфель фізичних осіб формувався за рахунок 3 основних напрямків: кредити готівкою, кредитні картки та POS-кредити (кредити на товар). Головним завданням в готівкових кредитах було забезпечення обсягів продажу кредитів в кількості та сумі за рахунок розвитку дистанційних каналів продажу з метою підвищення ефективності надання послуг Банку та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку роздрібного кредитування України.

Так, за період 2020 року обсяг продажу готівкових кредитів склав 508 млн.грн.

Основною задачею в картковому бізнесі було зростання обсягів продажу карткових кредитів та подовження терміну співпраці з клієнтом за рахунок автоматизації програми лояльності з функцією «кеш-бек», розвитку конкурентних переваг лінійки платіжних карток «КОКО - КАРД», повне впровадження і підтримка сервісів Apple Pay, Google Pay для МПІС VISA та MASTER CARD.

Так, за 2020 рік продаж карткових кредитів зріс на 45,5% (з 413,6 млн.грн. у 2019 році до 601,0 млн.грн. у 2020 році).

Кредити на придбання товарів (POS-кредити) забезпечували залучення нового клієнта для подальших крос – продажів.

Фондування кредитного портфелю Банку забезпечувалось за рахунок залучення коштів фізичних осіб через Інтернет-банк та у відділеннях.

За період 2020 року обсяг портфелю коштів фізичних осіб збільшився на 217,6 млн.грн. за рахунок коштів відкритого ринку.

У таблиці 2.9. наведено основні показники роздрібного сегменту Банку у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.9.

Основні показники роздрібного сегменту Банку у 2018-2020 рр.

Стаття	2018	2019	2020
Кількість відділень, міні - офісів		17 відділень, 5 кредитних центрів, 58 міні-офісів	17 відділень, 33 міні-офіса
Кількість банкоматів і терміналів	32 банкомати, 18 POS терміналів	31 банкомат, 17 POS терміналів	
Кількість активних карток	32,8 тис.	88,7 тис.	95,0 тис.
Обсяг продажу готівкових кредитів	442 млн.грн.	524 млн.грн.	508 млн.грн.
Продаж карткових кредитів		413,6 млн.грн.	601,0 млн.грн.
Обсяг портфелю коштів фізичних осіб (депозити)	1414,6 млн.грн.	1671,9 млн.грн.	1892,5 млн.грн.
Обсяг доходів по транзакційному бізнесу	11,8 млн.грн.	75,4 млн.грн.	193,8 млн.грн.

Разом з розвитком роздрібного кредитування, Банк у 2020 році тримав фокус на розвитку транзакційного бізнесу, за рахунок розвитку сервісів: e-commerce (підключення партнерів – агрегаторів платежів), перекази за номером телефону CARD2 CARD, впровадження послуги переказів з-за кордону (CARD2 CARD, Cash/account2 CARD)(залучення нових партнерів).

Так, за 2020 рік обсяг доходів по транзакційному бізнесу зріс на 157% (з 75,4 млн.грн. у 2019 році до 193,8 млн.грн. у 2020 році).

У власних каналах дистрибуції акцент був спрямований на збільшення ефективності роботи каналів (в тому числі на збільшення комісійного доходу за рахунок зростання продажів страхових продуктів).

У 2020 році Банк продовжував розвивати дистанційні канали продажу , можливість оформлення кредити через Інтернет, Мобільний банк, лідогенерацію, розширив функціональні можливості Чат-бота. У 2021 році Банк планує продовжити розвиток цього напрямку, запустити дистанційну ідентифікацію і оформлення продукту у мобільному додатку.

Узагальненим показником ефективності проведених кредитних операцій Банку є щорічне зростання процентних доходів Банку, зокрема комісійних

доходів від кредитів клієнтів. У таблиці 2.10. наведено динаміку процентних доходів у 2018-2020 роках.

Таблиця 2.10.

Динаміка процентних доходів Банку у 2018-2020 рр.

Стаття	2018		2019.		2020		Відхилення 2020/2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Кредити клієнтам	425426	98,0	481446	96,0	555056	97,1	129630	30,5
Цінні папери (депозити та сертифікати ОВДП)	8177	1,9	19892	4,0	16439	2,9	8262	101,0
Заборгованість кредитних установ	414	0,1	2	-	26	-	-388	-93,7
Всього процентні доходи	434017	100	501340	100	571521	100	137504	31,7

Процентні доходи Банку у 2018 році склали у сумі 434017 тис.грн., у 2019 році збільшилися до 501340 тис.грн., у 2020 році збільшилися до 571521 тис.грн., тобто у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшення склало у сумі 137504 тис.грн. або на 31,7%, що свідчить про ефективну кредитну політику Банку.

Процентні доходи від кредитів клієнтів складають майже всю суму доходів: у 2018 році – 98%, у 2019 році – 96%, у 2020 році - 97,1% всіх процентних доходів. Вищевказані доходи збільшилися у 2020 році порівняно з 2018 роком на 30,5%.

На рис. 2.6. наведено динаміку процентних доходів та процентних доходів від кредитів клієнтів у 2018-2020 роках.

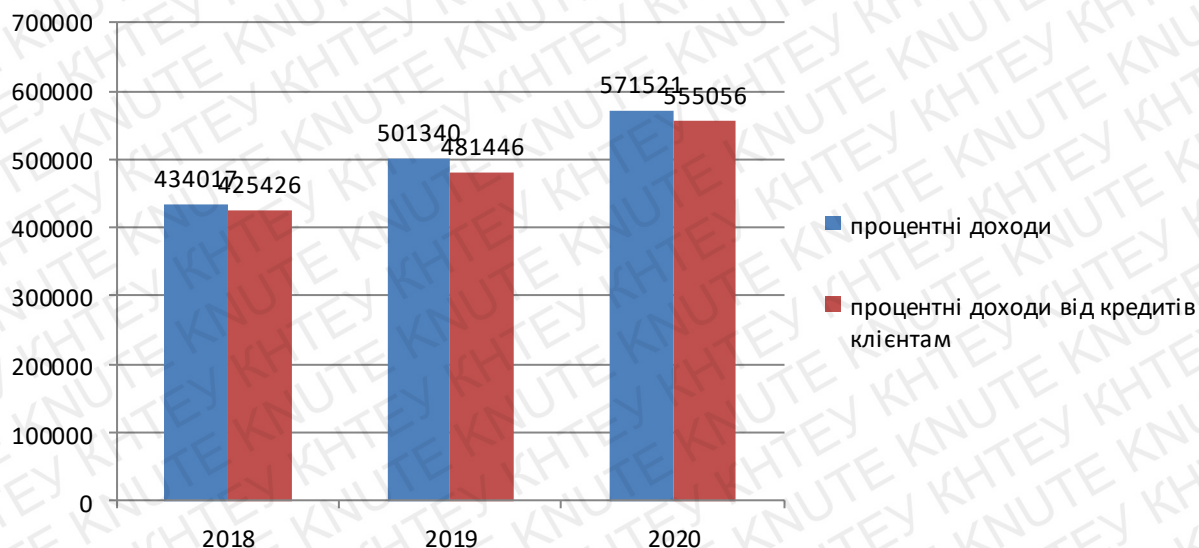


Рис.2.6. Динаміка процентних доходів та процентних доходів від кредитів клієнтів Банку у 2018-2020 роках.

Необхідно зазначити, що лідерами роздрібного сегменту є банки, які вважаються найбільш інноваційними та активно запроваджують фінансові технології в обслуговуванні клієнтів, у т.ч. й роздрібного бізнесу. Це зумовлює необхідність визначення змісту фінансових технологій та характеристики FinTech фірм-конкурентів банків у роздрібному сегменті бізнесу.

Під фінансовими технологіями розуміють, як правило, технічні, технологічні, цифрові та інформаційні рішення, які використовуються для вирішення фінансових завдань.

Серед таких технологій виділяють:

- інтерфейси програмування додатків (API);
- штучний інтелект (AI);
- машинне навчання (Machine learning);
- інтернет речей (IoT);
- великі масиви даних (Big Data analytics);
- технології розподіленого доступу (DLT);
- розумні контракти (smart contracts);
- хмарні технології (cloud computing);
- криптографія (cryptography);

– біометрія (biometrics)

У банківському бізнесі ці технології використовуються при здійсненні залучення вкладів та розміщення коштів у кредитні операції; розрахунково-касовому обслуговуванні; управлінні інвестиційною діяльністю та активами й пасивами. Водночас, крім банків, банківський бізнес із використанням фінансових технологій здійснюють також і FinTech-фірми, які є більш інноваційними та гнучкими та формують додаткові загрози традиційному банкінгу. Головними показниками управління каналами збуту є частка і обсяги онлайн-продажів і сервісних операцій. Дані параметри дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно банк працює зі своїми клієнтами в цифровому середовищі.

Розглянемо простий приклад, що описує вплив цифрових технологій у банківській діяльності АТ «Банк Форвард». Вивчимо операцію «зняття готівки з рахунку» і встановимо можливість отримання реальної економії. Так, варіант 1 – зняття готівки в офісі банку. Варіант 2 – зняття готівки в банкоматі з використанням технології розпізнавання особи, технології цифрової економіки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

**Зіставлення варіантів проведення операції зняття готівки АТ «БАНК
ФОРВАРД»***

№ п/ п	Участь співробітника Банку	Документ, що посвідчує особистість	Банківська карта	Пін-код	Попереднє замовлення грошей	Час операції	Собівартість
1	так	так	так	так	для великих сум	до 10 хв.	1,5% або неменше 25 грн.
2	ні	ні	Так, можливо і за допомогою телефону	не завжди	ні	до 1 хв.	>0,5%, або безкоштовно

*Власна розробка автора на основі звітних даних АТ «БАНК ФОРВАРД»[62]

Таким чином, для клієнта використання цифрових технологій стає незаперечною перевагою: він економить час, складність операції зводиться до мінімуму (відсутність документів, карт, замовлення грошей). Банк отримує

вигоди у вигляді економії на вартості операції: співробітник для виконання операції стає не потрібен (проте, як наслідок цифровізації, не тільки роль співробітника, але і необхідність готівки ставиться під сумнів).

У АТ «БАНК ФОРВАРД» працюють два канали продажів банківських послуг для роздрібних споживачів, це традиційні канали збуту і дистанційне банківське обслуговування. Необхідно розглянути результативність кожного з представлених каналів продажів (табл. 2.11).

АТ «БАНК ФОРВАРД» активно розвиває дистанційне обслуговування роздрібних споживачів. Про це свідчить статистика затребуваності по різноманітних послугах каналів продажів.

Аналіз каналів збуту банківських послуг для роздрібних споживачів за 2018-2020 роки показує, що затребуваним залишаються прямі канали продажів продукції. Дана тенденція свідчить про те, що АТ «БАНК ФОРВАРД» необхідно розвивати і вдосконалювати систему дистанційного банківського обслуговування (Інтернет-банк). Для цього першочерговим є вибудовування системи ефективних комунікацій з клієнтами за рахунок підвищення впізнаваності бренду, надійності і якості обслуговування.

Канали продажів банківських послуг АТ «БАНК ФОРВАРД» для роздрібних споживачів за 2020 рік розглядаються нами в Таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

Канали продажів банківських послуг АТ «БАНК ФОРВАРД» для роздрібних споживачів за 2020 рік

Канали продажів	Банківські послуги для роздрібних споживачів			
	Обсяг відкритих вкладів, %	Обсяг виданих споживчих кредитів, %	Банківські карти, %	Додаткові банківські послуги, %
Традиційні прямі канали збуту	57	46	63	39
Системи дистанційного банківського обслуговування	43	54	37	61

**Власна розробка автора на основі даних АТ «БАНК ФОРВАРД»[62]*

Акціонерне Товариство «Банк Форвард» в Україні було засноване 28 лютого 2006 року під назвою ТОВ «АІС-банк» та в подальшому мало назву Публічне акціонерне товариство «Банк Русский Стандарт». 07.10.2014, згідно з рішенням єдиного акціонера Банк було перейменовано на Публічне Акціонерне Товариство «Банк Форвард» (далі – Банк), а також змінено місцезнаходження Банку з адреси: 04107, м. Київ, вул. Половецька, 3/42 на адресу: 01032, м. Київ, вул. Саксаганського, 105. 26.07.2018, згідно з введенням в дію змін до законодавства, Банк змінив форму власності.

Основний акцент в сегменті обслуговування фізичних осіб АТ «БАНК ФОРВАРД» робив на віддаленому обслуговуванні, розширюючи функціонал і можливості мобільних додатків. Щоб зробити свої послуги зрозумілими і доступними для всіх категорій клієнтів, кредитні установи скасовували комісії за онлайн-операції, спрощували оформлення кредитів та депозитів, а також пропонували додаткові опції в рамках зарплатних проектів.

У 2020 році ключовим фактором в боротьбі за приватних клієнтів стала якість обслуговування і діджиталізація банківських сервісів. Розробкою і вдосконаленням інтернет- та мобільного банкінгу зайнялися навіть ті кредитні установи, які раніше не приділяли належної уваги онлайн-обслуговуванню. Тепер же всі учасники ринку прагнуть зробити дистанційне обслуговування оперативним, зручним і безпечним.

Таким чином, АТ «БАНК ФОРВАРД» може не тільки задовольнити попит клієнтів, але і скоротити операційні витрати на підтримку і обслуговування мережі відділень. Розвиток віддалених каналів обслуговування – це win-win рішення, що скорочує час клієнта, що підвищує швидкість і якість сервісу, при цьому надає можливість банку частково вивільнити людські ресурси і оптимізувати свої витрати. В умовах жорсткої конкуренції крім створення мережі найважливішими питаннями є – скорочення витрат пов'язаних зі збільшенням штату, підбором і постійним навчанням співробітників.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ

3.1 Впровадження інформаційної, маркетингової та технологічної підтримки каналів збуту банку на роздрібному ринку

Нинішній стан банківської системи характеризується роботою в умовах пандемії коронавірусної інфекції і проблем, що виникають внаслідок впливу агресії зі сторони Росії [1]. Трендом банківського сектора стають цифрові технології та інновації, які вносять зміни в операційні процеси банків, механізми взаємодії з клієнтами. Крім того, конкуренція і глобалізація ринку вимагають здійснення відповідних змін у поведінці банків при впровадженні інформаційної, маркетингової та технологічної підтримки каналів збуту банку на роздрібному ринку.

Необхідність активного застосування прийомів та інструментів маркетингу АТ «БАНК ФОРВАРД» на роздрібному ринку обумовлена дією наступних факторів:

- загострення конкурентної боротьби, як на ринку фінансових послуг, так і на банківському ринку;
- поява на банківському ринку банків з проробленою корпоративною культурою і вмінням співпрацювати з клієнтами;
- широке впровадження в банківську діяльність передових інформаційних технологій, персоніфікації традиційних банківських продуктів під індивідуальні запити окремих клієнтів.

Маркетингова концепція партнерських відносин – це сучасний підхід в роботі банку з клієнтами роздрібного ринку, суть якого полягає в задоволенні їх потреб у банківському обслуговуванні, у встановленні і підтримці довгострокових, партнерських і взаємовигідних відносин між банком і клієнтами, орієнтованих не тільки на продаж банківських продуктів, але головне – на утримання наявних, лояльних клієнтів.

Широкі можливості розвитку каналів збуту банку АТ «БАНК ФОРВАРД» на роздрібному ринку відкриває маркетингова політика просування. Розглянемо деякі комунікаційні інструменти, які є особливо актуальними в сучасних умовах розвитку ринку банківських послуг.

Так, персональний продаж банківських продуктів, де клієнт купує не тільки послугу, а й отримує особистого радника, сприяє встановленню довірчих, дружніх взаємин і покращує рівень сервісу, які конкурентам скопіювати дуже важко в порівнянні з розробкою нових банківських продуктів.

Однією із значущих маркетингових цілей АТ «БАНК ФОРВАРД» є формування та підтримка бажаного іміджу серед клієнтів роздрібного ринку. Метою політики керівництва АТ «БАНК ФОРВАРД» і діяльності всіх його служб має стати залучення клієнтури шляхом завоювання її довіри, вдосконалення комплексу маркетингу для розширення сфери збуту своїх послуг і завоювання ринку, участь в професійних організаціях і установах, соціальна відповідальність, інформаційна прозорість і зростання одержуваного прибутку.

З огляду на специфіку функціонування банківського бізнесу, основною метою нарощування репутаційного капіталу АТ «БАНК ФОРВАРД» є підвищення конкурентоспроможності, яка, відповідно, призведе до зростання його прибутковості і ринкової вартості, тобто поліпшенню фінансового результату. Структура репутаційного капіталу банку представлена на рис. 3.1.

У той же час низький рівень репутаційного капіталу банку або його негативна ділова репутація призводять до виникнення репутаційного ризику, дуже небезпечного для діяльності банків, оскільки може призвести до настання інших видів ризиків, зокрема це ризик ліквідності, який є одним з найнебезпечніших для банків. В умовах конкуренції найкращі результати буде мати той, хто точніше врахує всі можливі канали збуту банку на роздрібному ринку, і в першу чергу – різноманітність потреб клієнта, які потребують постійного оновлення інформації при зміні переваг і потреб клієнта, тобто створення «синтетичного підходу» [9].



Рис. 3.1. Структура репутаційного капіталу для АТ «БАНК ФОРВАРД»*

*Складено автором за джерелами [62]

Маркетинговою складовою при реалізації даної мети є створення і підтримка ефективної системи комунікацій, що дозволяє постійно знаходитися в інформаційній взаємодії із зазначеними особами.

Конкурентні стратегії більшості банків мають інноваційну спрямованість і зайняті пошуком нових ніш і оригінальних способів просування банківських продуктів для завоювання прихильності роздрібного клієнта. У АТ «БАНК ФОРВАРД» більшість нововведень здійснюється в руслі світової тенденції розвитку банківського бізнесу. При цьому найважливішим маркетинговим інструментом є маркетинг в сфері соціальних медіа – це новий канал комунікації з клієнтами та інструмент дослідження уподобань аудиторії, який активно використовують зарубіжні фінансові установи. Ця тенденція поширюється і на вітчизняному банківському ринку.

Соціальні медіа визначаються як Інтернет-платформи та технології, які

дозволяють користувачам взаємодіяти і сприяють створенню і обміну з користувачем контентом (таблиця , а саме :

Таблиця 3.1

Соціальні медіа, що використовуються АТ «БАНК ФОРВАРД»*

№	Вид соціальних медіа	Приклад
1	загально-тематичні соціальні мережі	Facebook, Instagram
2	розраховані на багато користувачів / групові комунікації і платформи для співпраці, сервіси мікроблогів	Twitter
3	сервіси питань-відповідей	відповіді Google
4	фото- та відео-соціальні мережі	YouTube
5	тематичні соціальні мережі, які об'єднують користувачів за певними інтересами	
6	онлайн-форуми	спільноти, блоги

**Складено автором за джерелами [11]*

Для успішного просування в соціальних мережах АТ «БАНК ФОРВАРД» повинен правильно вибрати цільову аудиторію, створити унікальний і цікавий контент сторінки, постійно поновлювати інформацію, виділяти активних користувачів, бути чесним з користувачами соціальної мережі, оскільки негативна інформація дуже швидко поширюється.

Параметри привабливості соціальних мереж показані в таблиці 3.2.

Таким чином, при правильному виборі стратегії просування в соціальних мережах формується ядро лояльних клієнтів банку і користувачів його продуктів, які можуть рекомендувати їх своїм друзям.

Після ослаблення пандемії COVID-19 в світі стратегії просування в банківському роздрібному бізнесі переорієнтувалися на канали комунікації всередині банку, в точках продажів банківських продуктів, так званий DigitalSignage, або цифровий мерчандайзинг, тобто сучасний потужний інформаційно-рекламний інструмент виходить за рамки маркетингових комунікацій і включає також мерчандайзинг, логістику в точці продажу і сервіс. Система DigitalSignage складається з моніторів, сенсорних екранів, терміналів, цифрових вивісок ScreenCloud, станцій продажів, розташованих у відділеннях

банку і керованих спеціальною програмою. Інтерактивні пристрої приймають інформацію від клієнтів, можна переглянути останні номери пропозиції, виділяються продукти і просувається бренд в режимі реального часу. Щорічно витрати банків на технології DigitalSignage подвоюються [12].

Таблиця 3.2

Параметри привабливості соціальних мереж для банку*

№	Параметр
1	анонсувати нові банківські продукти, прес-релізи, інформувати існуючих і потенційних клієнтів про проведення заходів, які можуть бути корисні для клієнтів
2	моніторити потенційних клієнтів на стадії підготовки до видачі кредиту (оцінити активність, сталість, коло спілкування, характер бізнесу та ін.)
3	захисту від небажаних дій користувачів, які навмисно запустили негативну інформацію про банк
4	оперативного обміну інформацією між співробітниками банку в режимі онлайн, інструктажі, навчання, передача досвіду, вирішення аналогічних завдань і схожих проблем, робочі групи по проектам
5	підвищити відвідування сайту банку і підтримку подій
6	рекрутингу банківського персоналу
7	надати допомогу клієнтам (наприклад, під час стихійних лих)
8	популяризації бренду та підвищення його впізнаваності
9	проведення рекламних кампаній
10	використовувати дані зворотного зв'язку в режимі реального часу, відстежувати відгуки про послуги, тенденції
11	зменшити витрати часу; вартість створення і підтримки групи в соціальній мережі менше, ніж розробка і просування сайту-візитки

*Складено автором за джерелами [11]

Прикладом активного впровадження цифрового мерчандайзингу та інноваційного підходу до оформлення самого відділення є практика американського банку «UmpquaBank» [4], відділення банку представлено у вигляді магазину або кафе, де можна випити кави і за допомогою інтерактивних екранів дізнатися про фінансові послуги. Налагодження дистанційних каналів обслуговування (інтернет-банк і мобільний банк) є однією з основних функцій таких відділень. Оскільки сьогодні банки орієнтуються на самообслуговування і дистанційні канали збуту, використання такого підходу, на нашу думку, є перспективним, цікавим і сприяє довірі до банку.

Особливо елементи цифрового мерчандайзингу будуть актуальні для місцевих банків, які тісно співпрацюють з клієнтами, свого клієнта і знають

його потреби.

Також можна навести приклади банків: «CheBanca» (Італія), «JyskeBank» (Данія), «Bankinter» (Іспанія), «CajaNavarra» (Іспанія), «DeutscheBank» (Німеччина), де між співробітниками банку і клієнтами немає ніяких перепон, є інтернет-термінали самообслуговування та інтерактивні панелі з сенсорними екранами для ознайомлення з продуктами банку. У такій обстановці клієнти охочіше і якісніше засвоюють інтернет-банк і мобільний банк, а потім роблять всі операції самостійно з дому, що економить витрати банків на персонал і здійснення трансакцій.

У відділеннях АТ «БАНК ФОРВАРД» необхідно передбачити дитячі ігрові куточки, зона відпочинку, де можна випити кави, погортати газети і журнали, тут періодично проводяться виставки абоневеликі концерти. Переваги застосування цифрового мерчандайзингу показані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Переваги застосування цифрового мерчандайзингу для банку*

№	Переваги
1	клієнти зможуть навчитися використанню фінансових сервісів, наприклад, мобільного банкінгу
2	з використанням DigitalSignage банки отримують більш ефективні інструменти комунікацій і продажів, ніж друковані брошури. Можна формувати продукти і послуги, що відповідають індивідуальним запитам клієнтів
3	можна інтерактивно спілкуватися з персоналом (підготовка кадрів)
4	для клієнтів значно знижується час очікування, можна провести його з користю (дізнатися щось нове)
5	є можливість задати клієнтам питання на різні фінансові теми в режимі онлайн, поки вони, наприклад, чекають в черзі або обмірковують важливе рішення. Отримані відповіді впливають на зміст контенту
6	інтеграція маркетингових кампаній, які використовуються в контакт-центрах, галузевих продажах, теле-маркетингу і вебсайтах

*Складено автором за джерелами [11]

Таким чином, поточна фінансово-економічна ситуація тільки прискорить розвиток цифрового мерчандайзингу у фінансовому роздробі як ефективного і керованого інноваційного інструменту для продажу банківських продуктів. Банки будуть активно використовувати потенціал своїх відділень, вважаючи за краще маркетингові стратегії всередині цих складових банківської мережі, в

місці, де приймаються клієнтські рішення, а не рекламу на телебаченні і зовнішню рекламу.

Технології вже зараз допомагають АТ «БАНК ФОРВАРД» встановити принципи взаємовигідного співробітництва з тими, хто не користується банківськими послугами і має невеликі доходи.

У 2020 році ключовим фактором в боротьбі за приватних клієнтів стала якість обслуговування і діджиталізація банківських сервісів. Розробкою і вдосконаленням інтернет- та мобільного банкінгу зайнялися навіть ті кредитні установи, які раніше не приділяли належної уваги онлайн-обслуговуванню. Тепер же всі учасники ринку прагнуть зробити дистанційне обслуговування оперативним, зручним і безпечним. Таким чином банки можуть не тільки задовольнити попит клієнтів, але і скоротити операційні витрати на підтримку і обслуговування мережі відділень. Розвиток віддалених каналів обслуговування – це win-win рішення, що скорочує час клієнта, що підвищує швидкість і якість сервісу, при цьому надає можливість банку частково вивільнити людські ресурси і оптимізувати свої витрати. В умовах жорсткої конкуренції крім створення мережі найважливішими питаннями є – скорочення витрат пов'язаних зі збільшенням штату, підбором і постійним навчанням співробітників.

Цифровізація несе серйозні зміни на здійснення тих чи інших процесів в банках, які сьогодні проходять процес трансформації по всьому світу. Клієнтоцентричність, персоналізація пропозиції, мобільність – ключові складові концепції цифрового банку. Для ефективної їх реалізації потрібно вирішувати завдання, які будуть спрямовані на клієнтські переваги, а також на впровадженні інновацій, що підтримують лояльність клієнтської бази. Для підтримки інноваційного ритму банку необхідна гнучкість, яку може забезпечити Agile-культура - як в розробці рішень, так і в архітектурі побудови ІТ - систем.

Для АТ «БАНК ФОРВАРД» наявність POS-терміналів в торгових точках це, перш за все, турбота про зручне обслуговуванні своїх діючих клієнтів і можливість знайти нових.

Отже, в умовах гострої конкуренції на банківському ринку країни співробітники банку і рівень сервісу, який вони надають, є одним з основних конкурентних переваг банку на роздрібному ринку.

3.2 Розробка пропозицій щодо вдосконалення каналів збуту за рахунок підвищення мотивації персоналу

В українській банківській системі зустрічаються дві форми стимулювання працівників: матеріальна і нематеріальна. Перша має грошову форму, що включає заробітну плату, бонуси, премії, і негрошову, тобто страхування, пільги, знижки. Однак сьогодні зросла ефективність не грошових стимулів, куди входять зарахування до кадрового резерву, переведення співробітника на гнучкий робочий графік, підвищення кваліфікації та заохочення з боку начальства.

Вивчення існуючих підходів до оцінки персоналу АТ «БАНК ФОРВАРД» дозволило визначити ряд проблем, які потребують вирішення. Однією з них є вивчення трудової мотивації персоналу банку і самооцінка працівниками її змісту, дієвості. Для цього необхідно враховувати всі особливості роботи персоналу АТ «БАНК ФОРВАРД», що безпосередньо впливає на мотивацію праці і пов'язані з нею побічно: колективний характер праці, постійне ускладнення і автоматизація операцій, висока відповідальність за прийняті рішення, якість обслуговування клієнтів, високий рівень всередині банківської спеціалізації, кваліфікована інтелектуальна праця. Гарантії тривалої зайнятості та своєчасної виплати досить високої заробітної плати роблять банки вельми привабливими для найманих працівників.

Підвищення заробітної плати і виплата премії достатньо стимулюють працівників до праці з найбільшою віддачею. Таким чином, до уваги береться в

практиці стимулювання праці багатьох інших (в т.ч. нематеріальних) мотивів трудової діяльності. Задіявши їх, можна було б підвищити не тільки ефективність праці, а й зробити більш змістовною роботу, поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі. Недосконалість використовуваних в практиці АТ «БАНК ФОРВАРД» підходів до мотивації нерідко полягає в несправедливому розподілі бонусів. Це проявляється зазвичай в наявності програм матеріального мотивування тільки в бізнес-підрозділах банків. При цьому не береться до уваги роль підрозділів супроводу бізнес-процесів в кінцевому результаті роботи банку. Прикладом може бути преміювання за результатами виконання плану по кредитуванню населення тільки співробітників відділу продажів кредитних продуктів. Співробітники операційного блоку, які оформляють угоду, додаткової винагороди не отримують, вносячи при цьому свій внесок у виконання показників бізнес-плану. Таким чином, демотивує певний сегмент співробітників, що беруть участь в здійсненні одного бізнес-процесу, що може викликати уповільнення в технологічному ланцюжку і негативно позначитися на кінцевому результаті діяльності банку. Проведений аналіз дозволив сформулювати основні принципи ефективного матеріального стимулювання персоналу АТ «БАНК ФОРВАРД».

Таблиця 3.4

Основні принципи ефективного матеріального стимулювання персоналу АТ «БАНК ФОРВАРД»*

Принцип	Характеристика
1	2
Виплати мотиваційного характеру, повинні проводитися при досягненні співробітником певного успіху	Показники, яких необхідно досягти, повинні бути встановлені до початку розрахункового періоду, за який планується виплатити премію. Дані показники повинні бути ув'язані з діяльністю співробітника, який мотивується і в зрозумілій формі роз'яснені йому. Тільки в цьому випадку працівник зможе вибудувати для себе логічний ланцюжок: що мені треба зробити, щоб досягти поставленої задачі. Виплата премії до досягнення поставленого завдання позбавляє процес мотивації будь-якого сенсу

1	2
При розрахунку премії повинні враховуватися як результати роботи банку і його підрозділів в цілому, так і результати праці кожного співробітника, що преміюється	Нехтування даними принципом може привести до неповної зайнятості деяких співробітників, які будуть отримувати винагороду за працю своїх колег, не докладаючи при цьому належних зусиль
Співробітник, який преміюється повинен мати повну інформацію про досягнення, які дозволили йому отримати додатковий дохід	Якщо співробітник отримує премію за кілька видів діяльності, то він повинен чітко розуміти який дохід він отримав і може отримати за кожен вид діяльності. В іншому випадку це може негативно відобразитися на найбільш важко виконуваному процесі. У разі, якщо працівник не отримує очікувану премію, він також повинен бути повідомлений про причини, через які він не отримає очікуваний дохід. Нехтування даними принципом здатне привести до демотивації працівника АТ «БАНК ФОРВАРД» і зниження лояльності по відношенню до роботодавця, оскільки може виникнути підозра в прагненні банку заощадити на заслуженій винагороді
При розрахунку матеріальної винагороди повинні використовуватися єдині прозорі правила, що регулюють різницю доходів різних груп і категорій працівників	Кожному вмотивованому співробітнику повинно бути роз'яснено алгоритм розрахунку преміальної винагороди виходячи з вимірних результатів його праці. Формула розрахунку премії повинна бути проста і відома кожному співробітнику, який мотивується. Інакше працівник не зможе для себе розрахувати очікувану винагороду і зусилля, які необхідно прикласти для її отримання
Матеріальна винагорода має стимулювати співробітника до постійного самовдосконалення	Для цього рекомендується постійне збільшення індивідуальних планових показників, які беруть участь у розрахунку додаткової винагороди, які при цьому повинні залишатися об'єктивно здійсненими
Матеріальна винагорода має бути значущою і відповідати очікуванням співробітників. Очікувана додаткова винагорода за досягнення встановлених показників має спонукати співробітника, що мотивується докласти максимум зусиль для виконання поставлених завдань	У практиці деяких великих банків, що успішно використовують систему матеріального стимулювання, заплановано співвідношення посадового окладу та можливих премій в пропорції 1:2

**Складено автором за джерелами [11]*

Нова система стимулювання працівників АТ «БАНК ФОРВАРД» пропонується до впровадження шляхом введення винагороди, яка означає плату за розмір посади – в діапазоні твердого окладу; компетенції, досвіду – розраховується з урахуванням становища всередині «вилки» (частина твердого

окладу); результати роботи банку / групи / працівника – за допомогою системи змінної винагороди; дефіцитну професію, важкі умови праці, понаднормові, позмінну роботу, незручні години роботи – з допомогою системи надбавок дозволить поліпшити систему економічного та соціально-психологічного стимулювання персоналу і підвищити зацікавленість персоналу у зростанні продуктивності праці.

Зазначені орієнтиру необхідно закріпити наказом по АТ «БАНК ФОРВАРД», вказавши на те, що у разі невиконання плану по продуктивності праці можуть застосовувати різні засоби адміністративного та управлінського впливу, починаючи від винесення догани і аж до звільнення працівника відповідного підрозділу, що активізує прагнення працівника виконувати якісно свої трудові обов'язки, зацікавить його у зростанні продуктивності праці з метою отримання додаткового матеріального заохочення у вигляді преміальної доплати до основної заробітної плати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Преміальна винагорода працівників АТ «БАНК ФОРВАРД» в залежності від рівня цільового орієнтиру (зростання продуктивності праці)*

Категорія персоналу	Розмір премії залежно від рівня зростання продуктивності праці, відсоток			
	При зростанні продуктивності праці на 10 відсотків	При зростанні продуктивності праці на 20 відсотків	При зростанні продуктивності праці на 30 відсотків	При зростанні продуктивності праці на 50 відсотків
1	2	3	4	5
Керівник відділення	10	15	25	50
Заступник керівника	5	10	15	25
Менеджер	5	10	15	25
Фахівець по роботі з клієнтами	5	10	15	25
Касир	5	10	15	25

*Джерело: власна розробка автора за даними банку[62]

Кожному цільовому орієнтиру відповідає певна винагорода, вказана в грошових одиницях або у відсотках до окладу (тарифного заробітку). Розрахуємо ефективність пропонованих заходів щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання на підставі аналізу прогнозованої динаміки виручки від реалізації і передбачуваних витрат. Рекомендовані заходи повинні на наш погляд призвести до зростання продуктивності праці на $\Delta\text{ПТ}\%$ (10%, 20%, 30%, 50%) від показника звітного 2020 року як цільові орієнтири, встановлені в пропонованій системі соціально-економічного стимулювання працівників АТ «БАНК ФОРВАРД», оскільки є величиною прогнозованою.

Отже, прогнозована величина продуктивності праці дорівнює:

$$\text{ПТ}_{\text{прогн}} = (1 + \Delta\text{ПТ}) * \text{ПТ}_{2020}, \quad (3.1)$$

де $\text{ПТ}_{\text{прогн}}$ – прогнозована величина продуктивності праці;

$\Delta\text{ПТ}$ – прогнозований приріст продуктивності праці, в частках відсотка.

Відповідно, величина прогнозованої виручки складе:

$$В = \text{ПТ}_{\text{прогн}} * Ч_{2020}, \quad (3.2)$$

Розрахунок ефективності впровадження пропонованої моделі соціально-економічного стимулювання персоналу залежно від зростання продуктивності праці кожного працівника АТ «БАНК ФОРВАРД» наведено в табл. 3.6. Як бачимо, зростання продуктивності праці кожного працівника АТ «БАНК ФОРВАРД» при чисельності персоналу звітного 2020 року в прогнозованому прийомі, веде до відповідного аналогічного зростання обсягів наведених продукції, зростанню ефективності використання трудових ресурсів банку.

Далі, керівництву АТ «БАНК ФОРВАРД» необхідно ширше застосовувати психологічні та соціальні методи мотивації персоналу з метою стимулювання персоналу.

Таблиця 3.6

Розрахунок ефективності впровадження запропонованої моделі соціально-економічного стимулювання персоналу залежно від зростання якості праці кожного працівника АТ «БАНК ФОРВАРД»*

Показник	2020 р	При зростанні продуктивності праці на 10 відсотків	Темп росту	При зростанні продуктивності праці на 20 відсотків	Темп росту	При зростанні продуктивності праці на 30 відсотків	Темп росту	При зростанні продуктивності праці на 50 відсотків	Темп росту
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	1372	1509	110	1646	120	1783	130	2058	150
Чисельність персоналу, всього, чол.	743	743	100	743	100	743	100	743	100
Всього фонд оплати праці	223 190	245509	105	267828	110	290147	115	334785	125
Приведена продукція, тис. грн.	1019274	1121201	110	1223129	120	1325056,2	130	1528911	150

*Джерело: власна розробка автора за даними банку[62]

У сучасних умовах у банку АТ «БАНК ФОРВАРД» для посилення мотивації персоналу необхідно здійснити наступні заходи:

- оптимізація структури заробітної плати і співвідношень у рівнях оплати праці за категоріями персоналу, професіями та спеціальностями;
- забезпечення залежності розмірів заробітної плати від кінцевих результатів діяльності;
- зміна функцій і ролі преміальних систем, з метою стимулювання трудової активності.

Персонал АТ «БАНК ФОРВАРД» слід спонукати до праці позитивними для нього стимулами проводячи стратегію поєднання внутрішньої мотивації із зовнішньою позитивною мотивацією, яка дозволить орієнтувати працівників АТ «БАНК ФОРВАРД» на досягнення організаційних цілей, забезпечить збільшення інтенсивності праці і поліпшить психологічну обстановку всередині

банку.

Керуючи трудовою мотивацією керівництву АТ «БАНК ФОРВАРД» необхідно, на наш погляд, враховувати наступне: стадію життєвого циклу банку; цілі та стратегію діяльності; стратегію управління персоналом; наявні грошові ресурси; тип співробітників.

У сучасних умовах формування мотиваційного механізму управління у банку АТ «БАНК ФОРВАРД» передбачає визначення його складових, а саме, цілей управління, критеріїв і факторів управління, методів впливу на фактори управління, ресурсів управління. Вихідним елементом у процесі формування мотиваційного механізму є конкретний об'єкт управління тобто персонал.

Мета рекомендованої моделі мотиваційного механізму, на нашу думку, полягає в орієнтації персоналу АТ «БАНК ФОРВАРД» на зростання продуктивності праці, збільшення обсягу одержуваного прибутку і подальший розвиток банку. В якості критерію управління виступає система соціально-економічного стимулювання персоналу, що враховує інтереси банку і його працівників. До факторів управління відносяться – організація оплати та умов праці, різні прагнення персоналу (наприклад, прагнення уникнути нововведень, до участі у спільних роботах, до лідерства, до творчості і творчої, до найбільш повного використання знань, умінь).

Отже, застосування заходів організаційного стимулювання персоналу, як і нематеріального стимулювання взагалі, вимагає розвинених управлінських навичок і значних зусиль, і не стільки від служби персоналу організації, скільки від керівників підрозділів організації - начальників служб, відділів. Саме на місцях, в поточній оперативній управлінській роботі, і повинні бути реалізовані названі методи, ефективність застосування яких безпосередньо залежить від професіоналізму та особистісних якостей лінійних керівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі проведено розкриття теоретико-методичних основ та розроблено практичні рекомендації щодо напрямків вдосконалення управління каналами збуту банку на роздрібному ринку.

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

1. Розглянувши сутність каналів збуту банку встановлено, що система продажів банківських послуг і продуктів забезпечує безпосередню взаємодію банку як економічного суб'єкта з цільовими групами споживачів. Управління каналами збуту банку ґрунтується на формуванні продуктивних розподільних каналів, організації ефективної системи руху банківських продуктів, побудові комунікаційної системи та грамотного управління персоналом. Традиційні маркетингові інструменти банків в цілому досить різноманітні, широко відомі, а ефект від них багато в чому передбачуваний.

2. В роботі дослідження проводилося на матеріалах АТ «БАНК ФОРВАРД». Основною господарською діяльністю Банку є роздрібні та комерційні операції на території України. Головний офіс Банку знаходиться в м. Київ. Станом за 31 грудня 2020 року до структури Банку входило 17 відділень (31 грудня 2019 р: 17 відділень), розташованих у великих містах України. Акціонерне товариство «Банк Русский Стандарт» є материнською компанією Банку із 100% володінням акцій, що знаходяться в обігу. Банк дотримується нормативних вимог показника рівня капіталу, а також інших обов'язкових нормативів за періоди, що закінчились 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019 року.

3. Результативним показником ефективності управління каналами збуту на роздрібному ринку АТ «БАНК ФОРВАРД» є величина одержаного прибутку. Банк в 2020 році піддався ще більше впливу негативних тенденції в розвитку та формуванні прибутків, які спостерігались в 2019 році в порівнянні з 2018 роком. Рівень окупності прибутком статутного і загального капіталу,

активів (у тому числі дохідних), а також витрат банку характеризує їх рентабельність. Рентабельність за чистим прибутком, передусім дохідних активів, яка характеризує рівень окупності ним, за два роки знизилася з 9,6 % за результатами 2018 р. до 0,05 % за результатами 2020 року.

4. Протягом досліджуваного періоду ефективність управління каналами збуту банку на роздрібному ринку АТ «БАНК ФОРВАРД» зменшилася.

З метою удосконалення процесу вдосконалення управління каналами збуту банку АТ «БАНК ФОРВАРД» на роздрібному ринку в були розроблені наступні пропозиції:

1. Створити систему сучасних комунікацій. Маркетинговою складовою при реалізації мети по удосконаленню системи управління збутом є створення і підтримка ефективної системи комунікацій, що дозволяє постійно знаходитися в інформаційній взаємодії із зазначеними особами.

2. Коректно обрати цільову аудиторію. Для успішного просування в соціальних мережах АТ «БАНК ФОРВАРД» повинен правильно вибрати цільову аудиторію, створити унікальний і цікавий контент сторінки, постійно поновлювати інформацію, виділяти активних користувачів, бути чесним з користувачами соціальної мережі, оскільки негативна інформація дуже швидко поширюється.

3. Розробити систему стимулювання персоналу. Рекомендована система стимулювання повинна стимулювати персонал тому, що грамотне управління мотиваційною функцією організаційної культури в АТ «БАНК ФОРВАРД» з боку керівництва є основним фактором, що сприяє виникненню у працівників почуттів впевненості, затребуваності, комфорту, керівництво поліпшить виробничі показники організації і зведе до нуля плинність кадрів. Застосування заходів організаційного стимулювання персоналу, як і нематеріального стимулювання взагалі, вимагає розвинених управлінських навичок і значних зусиль, і не стільки від служби персоналу організації, скільки від керівників підрозділів організації – начальників служб, відділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брітченко І.Г., Белявцев М.І., Тягунова Н.М. Маркетинг у банках: Навчальний посібник / Під ред. проф. Брітченко І.Г. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 345 с.
2. Банківський менеджмент. Підручник / За ред. Кириченка О. А., Міщенко В. І. 831 с
3. Белова І.В. Технологія розробки і реалізації банківського продукту як складова механізму ціноутворення в банківські продукти *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2014. № 3 (21). С. 91-97
4. Васильєва Т.А. Маркетинг у банку: навч. посібн. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 353 с
5. Виноградня В.М. Напрями підтримки конкурентоспроможності банківських продуктів у сучасних умовах *Международный электронный научный журнал*. 2016. Т. 2. № 10. С. 1.22-1.30
6. Вовчак О. Суть та особливості банківської конкуренції в Україні в умовах сьогодення *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2 (6). С. 253-257
7. Волохата В. Є. Сутність та роль комунікаційної політики банку в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2019. №6. С. 234–239
8. Гірченко Т., Коссманн Р. Впровадження та розвиток цифрового маркетингу у сучасному банківському бізнесі. *Міжнародний збірник наукових праць «Європейське співробітництво»*. 2016. №2 (19). С. 68-85.
9. Гірняк В. В. Сучасні інструменти маркетингу в продажу банківських продуктів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 23. С. 55-58.
10. Гнилякевич І.З. Просування банківських послуг в умовах українського ринку інноваційних технологій *Сталий розвиток економіки: Всеукр. наук.-виробн. журнал*. 2012. №6(16). С. 313-318

11. Гриджук Д.М. Роль конкурентного середовища на ринку банківських послуг в забезпеченні ефективності банківської діяльності *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 2. С. 16–22
12. Голуб В. Стратегія банку щодо управління каналами збуту на роздрібному ринку Світфінансів. Випуск 3 (12), жовтень 2007 р URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26251/1/ГОЛУБ.pdf> (дата звернення 30.11.2021р.).
13. Данилюк Є.Ю. Основи класифікації маркетингової збутової політики банку *«Ефективна економіка»*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1573> (дата звернення 30.11.2021р.)
14. Домінова І.В. Особливості та ризики банківського обслуговування клієнтів в умовах функціонування електронного банкінгу *Вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. Ч. 2. С. 83-88.
15. Демчук Н.І. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібн. Дніпро: Пороги, 2016. 300 с
16. Демчук Н.І. Банківські операції: навч. посібн. Дніпро: Пороги, 2017. 460 с.
17. Завадська Д.В. Маркетинг у банку: теорія та методологія: монографія / Одеса: Вид.-во «Атлант», 2010. 717 с
18. Закон України «Про банки і банківську діяльність» URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/2121-14>. (дата звернення 30.11.2021р.)
19. Зоріна О.І., Дергоусова А.О., Сиволовська О.В. Основи маркетингу та менеджменту: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 319 с.
20. Кадирус І.Г. Маркетинг у банках: навчальні завдання і методичні рекомендації до проведення практичних занять для студентів денної форми навчання факультету менеджменту і маркетингу напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг». Дніпро: ДДАЕУ, 2017. 62 с
21. Карчева І.Я. Підходи до оцінки ефективності систем дистанційного банківського обслуговування *Економічний аналіз : зб. наук. праць / редкол.: В.А.*

Дерій (голов. ред.) та ін. Т. 15. № 1. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. С. 259–267

22. Козьменко С.М. Маркетинг банківських інновацій *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 13-28

23. Комісарчик О. В. Теоретичні аспекти роздрібного банківництва / О. В. Комісарчик *Фінанси, облік і аудит : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2017. Вип. 15. С. 75–83.

24. Крухмаль О.В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL:http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/52665/6/Krukhmal_Konkurent_ospro_mozhnist_banku.pdf(дата звернення 30.11.2021р.)

25. Леманн Д. Р., Винер Р. В. Управление товаром. 3 изд. М.: Издат. дом “Вильямс”, 2004. 624 с.

26. Лютий І.О. Банківський маркетинг: підручн. [Електронний ресурс] / І.О. Лютий, О.О. Солодка. К.: Центр учбової літератури, 2009. 776 с.

27. Маркетинг у банку : конспект лекцій / укладач О. Ф. Грищенко. Суми : Сумський державний університет, 2018. 68 с.

28. 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.

29. Маслова Н.О. Маркетинг у банку К.: КНТЕУ, 2012. 320 с.

30. Маслова Н.О. Сучасні інструменти маркетингових комунікацій банку *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 792-795.

31. Маслова Н.О. Інноваційний розвиток маркетингу в банках України Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: VIII Міжнародний бізнес-форум (Київ, 19 березня 2015 р.); відп. ред. А.А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. С. 161-162

32. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. №1 (29). С. 75-81

33. Мокляк М.В. Маркетинг як засіб підвищення

конкурентоспроможності банку *Науковий журнал «Вісник ХНУ»*. 2016. № 4. – С. 173-178

34. Мороз А.М. Банківські операції: Підручник /А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Мороза. К.: КНЕУ, 2015. 384 с.

35. Мошенець О. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг *Фінансовий ринок України*. 2018. №12. С.7–8.

36. Основи банківської справи та управління кредитними ризиками: Навч. посіб. / О.В.Геєць, В.М.Домрачев, С.Л.Лондар. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2018. 237с.

37. Пасічник І. Трансформація каналів продажу банківських послуг в контексті забезпечення конкурентоспроможності банків *Вісник Національного банку України*. 2014, жовтень. С. 28-33

38. Примостка Л.О. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія / за ред. проф. Л.О. Примостки. К.: КНЕУ, 2017. 380 с

39. Радова Н.В. Передумови забезпечення конкурентоспроможності банків України *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 659-665

40. Рац О.М. Напрями удосконалення системи формування розвитку клієнтської бази вітчизняних банків *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 599-604

41. Романенко О.О., Банківський маркетинг і маркетингова стратегія *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 6–10

42. Руденко В.О. Маркетингова стратегія розвитку банку: елементи та етапи розробки *Банківська система України: виклики сучасності: збірник тез наукових робіт учасників I Всеукр. наук.-практ. інтернетконференції з банківської справи (Черкаси, 16-17 вересня 2016 р.)*. 2016. С. 33-39

43. Сагінова О.І. Маркетингове управління корпоративною репутацією комерційного банку *Маркетинг*. 2014. № 35. С. 52-65

44. Семенов Г.А. Стратегії маркетингових комунікацій у сфері

мобільного зв'язку *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2012. №2. С. 159–163.

45. Семенюк Л.П. Сучасні підходи до планування комплексу маркетингу банку *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1 (25). С. 256-269

46. Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в цифровій економіці : матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених. Київ, 23 березня 2020 р. Дніпро: Середняк Т.К., 2020. 431 [2] с.

47. Страхарчук А.Я. Інформаційні системи і технології в банках : [навчальний посібник] К. : УБС НБУ : Знання, 2019. 515 с.

48. Степаненко О. П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України *Актуальні проблеми економіки* . 2018. № 6. С. 275–282

49. Тарасевич Н.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в банківській сфері *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 10. С. 665-669.

50. Ткачук С.В. Маркетинг послуг [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг» денної та заочної форм навч. / С.В. Ткачук. К.: НУХТ, 2015. 119 с

51. Токарчук В. В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків *Наукові записки НаУКМА*. 2018. Т. 133: Економічні науки. С. 126–130.

52. Торяник Ж.І. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2016. № 1(16). С. 219–224

53. .Файдула М. Дистанційне обслуговування клієнтів банків та його розвиток в Україні *Банківська система України: стабілізація та драйвери зростання: зб. тез доп. Всеукр. наук. інтернет –конф.* Тернопіль: Вектор, 2017. С. 194–196.

54. Хмарський В.Ю. Особливості маркетингових стратегій комерційних банків в Україні *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20. –

Вип. 5. С. 249-252. –

55. Ховрак І.В. Банківський маркетинг: комунікація з клієнтами та формування цінностей *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 288-292.

56. Холодна Ю.Є. Банківська система: навч. посібн. / Ю.Є. Холодна, О.М. Рац. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 316 с

57. Чернявський І.Б. Управління каналами збуту банківських послуг в Україні: дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / І.Б. Чернявський. Суми, 2015. 291 с

58. Шалига Т.С. Дистанційне банківське обслуговування роздрібних клієнтів : [монографія] / Т.С. Шалига; за заг. ред. Н.В. Циганової. Ніжин : Аспект– поліграф, 2018. 412 с.

59. Шестопалова О.В. Конкурентоспроможність вітчизняних комерційних банків, шляхи її досягнення: монографія *Розвиток економіки України під впливом економічних, соціальних, технологічних та екологічних трендів*. 2015. С. 196-208.

60. Штерн Л. В., Эль-Ансари А. И., Кофлан Э. Т. Маркетинговые каналы. – 5 изд. М.: Издат. дом “Вильямс”, 2002. – 624 с

61. Яценко О.В. Механізм взаємодії банку з клієнтами: дис. кандидата екон. наук: 08.00.08. Одеса 2016. 210 с.

62. Офіційний сайт АТ «Банк Форвард» URL: <https://www.forward-bank.com/about/> (дата звернення 30.11.2021р.)

63. Голуб Віктор Федорович. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. ІРПНБ – 2008

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. 1.1 Канали збуту банківських продуктів

Джерело: [13]

**Інструменти залучення клієнтів в управлінні дистанційними і
традиційними каналами банківського обслуговування**

Канали обслуговування	Функції каналу збуту	Інструменти і можливості
1	2	3
Офіційний сайт банку	Рекламні, інформаційні, просвітницькі	Рекламні звернення Посилання на сторінки з описом продуктів Посилання на Інтернет-банк
Інтернет-банк	Рекламні, інформаційні, просвітницькі, збутові	Персональні пільгові рекламні звернення Управління рахунками і грошовими засобами, додаткові знижки, бонуси та пільги Заздалегідь схвалені кредитні карти, кредити тощо Пропозиції. Оцінка якості банківського обслуговування
Банкомати та платіжні кіоски	Рекламні, інформаційні, просвітницькі, збутові	Рекламні ролики Персональні пільгові пропозиції Реклама пов'язаних послуг
Мобільний банкінг	Рекламні, інформаційні, просвітницькі	Персональні пільгові рекламні звернення Заздалегідь схвалені кредитні карти, кредити тощо Пропозиції Інформаційні послуги
Соціальні мережі	Рекламні, інформаційні, просвітницькі	Отримання відгуків про банк від клієнтів Відповіді на зауваження та питання клієнтів Формування іміджу банку Цільові пропозиції в залежності від тематики постів
Додатки для мобільних телефонів	Рекламні, інформаційні, просвітницькі, збутові	Персональні пільгові пропозиції Сервіси для порівняння послуг різних банків Заздалегідь схвалені кредитні карти, кредити тощо Пропозиції
Відділення банку	Рекламні, інформаційні, просвітницькі, збутові	Паперові рекламні проспекти Тематичні рекламні постери Рекламні ролики на екранах Реклама пов'язаних послуг Приватне просування послуг менеджерами
Непрямі канали - торгові центри, магазини та ін.	Рекламні, інформаційні, просвітницькі, збутові	Паперові рекламні проспекти Тематичні рекламні постери Реклама на стійках, меблів, вітринах тощо

Джерело: [10]

Ресурси і технології системи продажів банківських послуг і продуктів

Канал продажів	Ресурси	Технології
1	2	3
Пасивні канали продажів		
Продажі в точках продажу функціональними фахівцями безпосередньо перед технічним здійсненням операції	Потенціал особистих продажів функціональних фахівців	Навчання і тренінги функції продажів, мотивація персоналу на продажі
Продажі при обслуговуванні в банкоматах	Програмне забезпечення, що забезпечує можливість прямих продажів при здійсненні транзакцій	Крос-продаж при кожному візиті клієнта в банкомат
Продажі при використанні POS-терміналів (еквайринг)	Програмне забезпечення, що забезпечує прямі продажі банківських послуг через термінали, мережа терміналів на підприємствах роздрібногo бізнесу, спеціалізований відділ банку / філії	Прямий еквайринг (оренда та продаж терміналів власникам роздрібних торгових точок), непрямий еквайринг (безкоштовна оренда терміналів в обмін на знижки власникам карток банку)
Продажі при використанні Інтернет-систем віддаленого банківського доступу та обслуговування	Програмне забезпечення, що забезпечує функціонування Інтернет-системи, сервер інформаційної системи, відділ організаційної структури банку / філії	Віддалений доступ і можливість проведення транзакцій по банківських рахунках з використанням мережі Інтернет і засобів банківської ідентифікації та криптографії
Активні канали продажів		
У структурних підрозділах банку фахівцями з продажу	Спеціально підготовлені фахівці продажів в операційному залі	Навчання та тренінги функції продажів, мотивація персоналу на продажі
Крос-продажу	Потенціал крос-продажів функціональних фахівців	Навчання та тренінги функції продажів, мотивація персоналу на продажі
Прямі продажі корпоративним клієнтам	Спеціалізований відділ організаційної структури банку / філії, інформаційна CRM/ERP система	Прямий пошук, технологія роботи з втраченими клієнтами, участь у тендерних торгах
Прямі продажі клієнтам-фізичним особам	Спеціалізований відділ організаційної структури банку / філії, інформаційна CRM / ERP система	Мережева технологія, що забезпечує функціонування і розвиток прямих продажів послуг і продуктів фізичним особам на основі функціонування багатоступінчастої мережевої структури агентів продаж регіональних представників

