

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ  
Факультет культурології  
Кафедра менеджменту культури та соціальних технологій

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого(магістерського) ступеня вищої освіти  
Освітньо-професійна програма “Менеджмент і адміністрування”  
на тему: “Управління каналами збуту банківських продуктів на  
роздрібному ринку”

Виконала: студентка магістратури  
спеціальність 073 “Менеджмент”  
заочної форми навчання

ЧЕРНЯВСЬКА Тетяна

Керівник: к. філос. н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту культури  
та соціальних технологій

ОСТРОПОЛЬСЬКА Зоя

Кваліфікаційна робота допущена до захисту  
рішенням кафедри менеджменту культури та соціальних технологій

Протокол № \_\_ від “\_\_” \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ доц. ЦЕРКОВНИЙ Альберт  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ	
1.1. Теоретичні основи та виникнення поняття “збут”, “збутова політика”, “канал збуту”.....	5
1.2. Канали збуту в банківській сфері, їх особливості.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ “ПриватБанк”	
2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування АТ КБ “ПриватБанк”.....	26
2.2. Комплексний аналіз фінансового стану політики збуту в АТ КБ “ПриватБанк”.....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ АТ КБ “ПриватБанк”	
3.1. Аналіз варіантів підвищення конкурентоспроможності банку на основі поліпшення політики збуту АТ КБ “ПриватБанк” .....	51
3.2. Краща альтернатива поліпшення політики збуту АТ КБ “ПриватБанк”.....	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

## ВСТУП

Банківська система відіграє одну з ключових ролей в економіці будь-якої держави, від її стабільності залежить стабільність функціонування грошового обігу, кредитних та фінансових операцій, вона впливає на курси валют ті інші інструменти фінансового ринку тим самим регулюючи багато соціально-економічних процесів. Будь-який банк працює за багатьма напрямками та здійснює певні функції, а саме: створює гроші, здійснює посередництво в кредитуванні, стимулює накопичення господарських суб'єктів, здійснює посередництво у виплатах, в операціях з цінними паперами та ін. Для того, щоб отримати певний результат від своєї діяльності, для банку, як і для будь-якої організації особливої актуальності набуває маркетинг, а саме збутова політика. Саме тому проблема управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку набуває все більшої актуальності, адже це стосується прибутку банку, стабільності його діяльності і як наслідок, впливає на стабільність банківської системи в цілому.

Проблема управління каналами збуту банківських продуктів стає сьогодні однією з ключових в діяльності банку, цій темі присвячено багато уваги в дослідженнях вітчизняних і закордонних науковців, зокрема такі фахівці як Абрамович І. А. [1], Алексунін В. А. [2], Афанасьєв В. І. [3], Балабаниць А. В. [4], Балабанова Л. В. [5], Батра Р. [7], Гоголь І. А. [23], Гончарук Я. А. [24], Горьовий В. П. [25], Дайан А. [27], Костоглодов Д. Д. [37], Ладанов І. Д. [39], Мучерний С. В. [44], Обрителько Б. А. [46] та ін. досліджуючи тему управління збутом, надають певне значення цього напрямку в діяльності будь-якої організації, банк в цьому сенсі не є виключенням.

*Метою* дослідження є розкриття суті управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку банківських послуг та визначення ключових напрямків в цій діяльності задля отримання більшого прибутку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Ознайомитись з організаційно-економічною характеристикою та особливостями функціонування АТ КБ “ПриватБанк”.
2. Зробити комплексний аналіз фінансового стану політики збуту в АТ КБ “ПриватБанк”.
3. Знайти варіанти підвищення конкурентоспроможності банку за допомогою поліпшення політики збуту АТ КБ “ПриватБанк”
4. Вибрати альтернативу поліпшення збутової діяльності банку.

*Об’єкт* дослідження є канали збуту банківських продуктів АТ КБ “ПриватБанк”.

*Предмет* дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи для того, щоб знайти найефективніші канали збуту.

*Методи дослідження:* метод теоретичного узагальнення, дедукція, індукція, метод аналізу, спостереження та порівняння.

*Наукова новизна* дослідження полягає у вивченні управління збутом банківських продуктів на роздрібному ринку банківських послуг з урахуванням специфіки банківської системи України та факторів, що впливають на цей процес.

*Практична значущість.* З урахуванням специфіки функціонування банківської системи України та АТ КБ “ПриватБанк” як системного банку сформульовано пропозиції щодо покращення збутової політики АТ КБ “ПриватБанк” задля покращення результатів його діяльності та зменшення ризиків недоотримання прибутків у майбутньому.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків; містить ? сторінок тексту (без додатків), рисунків. Список джерел включає найменувань літератури, електронних публікацій.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

### 1.1. Теоретичні основи та виникнення поняття “збут”, “канал збуту”

Для реалізації мети кваліфікаційної роботи перш за все потрібно дослідити та розкрити сутність понять «збут», «канал збуту».

Проаналізувавши інформацію щодо визначення ключових понять дослідження, можна зробити добірку найчастіших альтернатив поняття «збут», що зустрічаються в літературі:

Тобто збут – це:

- 1) особисте двостороннє спілкування, направлене на досягнення визначених цілей, отримання прибутку від збуту, що вимагає знань, навиків, рівня компетенції.
- 2) сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг.
- 3) найрізноманітніша діяльність, яка забезпечує доведення товарів до споживачів.
- 4) процес доведення товару, після того як товар виготовлений і попадає на ринок, до споживача.
- 5) це підфункція маркетингу, яка включає в себе все те, що трапляється з товаром в інтервалі часу після його виробництва і до початку споживання.
- 6) продукція +розподіл +НДР +комівояжери +просування +реклама.
- 7) ця діяльність пов'язана з незбігом процесів виробництва і споживання за місцезнаходженням, часом і формами.
- 8) передача права власності на товар у процесі його переміщення від виробника до споживача [30, с.196].

Поняття «збут» дуже схоже на поняття в англійській мові «sale», що означає реалізація товару чи послуги або перехід права власності товару чи послуги з рук у руки. Термін selling - це вже довгий процес проходження від

виробника до споживача. Проте selling - це є продаж, то чим продаж відрізняється від збуту?

Такі вчені як Азирилиян А. Н., Вознюк Г. Л., Грецем Скотт Дж., Джоббер Д., Загородній А. Г. та Ланкастер Д. досліджуючи збут як більш вузьке поняття, розглядають його, як продаж продукції. Є й інша група науковців, такі як Біленький О. Ю., Біловодська О. А., Болт Дж., Вінкельман П. визначають збут як процес здійснення контактів та перехід права власності на товар(тобто що збут, це як складова продажу).

В. П. Хлусов стверджує, що “збут – це різноманітна діяльність, за допомогою якої продавець спілкується з покупцем”.

Схоже тлумачення збуту надає у своїх роботах і Л. Є. Варданян.

Автор стоїть на точці зору, що “збут – це персоніфікований, безпосередній, двосторонній процес здійснення контактів і переконання з метою збільшення продажу продукції на ринку”.

Дані трактування поняття “збут” є досить вузькими. Вони не відображають всіх сторін збуту, як діяльності, що здійснюється з використанням принципів маркетингу [31, с. 96].

Також багато вчених трактують збут як процес товароруку від виробника до покупця. Такий напрям деталізації терміну збуту як однієї з категорій маркетингу презентували, такі як Котлер Ф., Власова В. М., Балабанові Л. В., Балабаниць А. В., Фоломкіна О. В., Вовчак А. В., Гавва В. М., Гавришко Н. В., Голубков Є. П., Перерва П. Г., Євдокімов Ф. В., Завадський Й. С., Кардаш В. Я., Мочерний С. В., Павленко А. Ф., Пилипчик В. П.

Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць досліджуючи цю проблему визначають поняття збут саме в широкому розумінні і як шлях транспортування, складування, підготовка перед продажем( пакування, реалізація), саме щоб задовольнити потреби покупця і звичайно отримати від цього вигоду, тобто прибуток. Також проаналізувавши трактування Й.С.Завадського збутова діяльність визначається як “просування товарів від місця виробництва до місця споживання і збутові операції (складування, зберігання, доробку, розфасування,

комплектування партії товарів, транспортування, тощо)”.Схожі думки є у роботах В.М.Власової, що досліджує збут як перевезення товару з однієї точки в іншу, зберігання товару на складі, просування на ринок, як на оптовий, так і роздрібний, підготовка продажу та особисто продаж [51, с.102].

З огляду проведених мною досліджень основні трактування збутової політики надаються у висловлюванні цих авторів:

1. Ляпунов А.Д. "Діяльність підприємства з доведення товарів від виробника до споживачів" [41, с. 26].

2. Ямкова О.М. "Комплекс процедур просування готової продукції на ринок(формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцю, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)" [59, с. 57].

3. Браун К. "Сукупність дій, які здійснюються з тієї миті, як продукт в тій формі, в якій він використовуваватиметься, поступає на комерційне підприємство або до комерційного виготівника, до того моменту як споживач закупає його" [16, с. 111].

4. Кальченко А.Г. "Процес організації товарного обміну готової продукції з метою отримання підприємницького прибутку."

5. Лук'янець Т.І. "Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку" [40 с. 65].

6. Вертоградов В. "Сукупність стратегічних рішень у сфері продажу. Однак у той же час наголошує на тому, що стратегія продаж і стратегія продажі — це різні речі, адже продаж є сукупністю послідовних дій по відношенню до конкретного покупця" [19, с. 47].

7. Майбогіна Н.В. "Комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції" [42, с. 9].

8. Балабанова Л. В., Балабаниц А. В.: "Все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного чи кінцевого споживача".

9. Л.А. Мороз і Л.А. Чухрай: "Ефективна система розподілу, формування каналів збуту, організації фізичного переміщення товарів, їх транспортування і складування" [43, с 105].

10. Наумов В. Н.: "Сукупність заходів, котрі проводяться після виходу продукції за межі території виробника" [45, с. 39].

11. Бурцев В.В.: "Реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів" [17, с. 149].

12. Балабаниць А., Балабанова Л. "Цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації" [4, с. 20].

13. Глазкова К.О., Белінський П.І.: "Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку" [22, с.103.]

14. Баркан Д. "Сфера діяльності підприємства, спрямована на реалізацію продукції на певних ринках".

15. Хрупович С. "Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку" [57, с. 57].



З цих прикладів висловлювання я дійшла до висновку, що термін збутова політика не має одного повного визначення в комплексі маркетингу. Ці дослідження доводять те, що науковці не розглядають збут як позицію маркетингу, хоча збут є невід'ємна складова у маркетинговій діяльності. Визначення збуту з позицій маркетингу має відображати особливості збутової діяльності підприємства, для якого маркетинг є однією з найважливіших сфер цілісної системи управління всіма аспектами його діяльності [30, с.196].

Основні проблемні аспекти управління збутовою політикою підприємств у сучасних умовах:

Внутрішні проблеми:

1. Проблеми реалізації загальних функцій управління збутом: планування, організації, обліку, аналізу, контролю, регулювання, координації, мотивації.
2. Проблеми реалізації окремих функцій управління збутом: низький ступінь маркетингової орієнтації збуту, недостатнє інформаційне забезпечення, низька ефективність організації системи збуту, недосконала політика управління товарними запасами.
3. Недостатній рівень забезпеченості підприємств фінансовими ресурсами, насамперед брак оборотних коштів для розрахунку за постачання товарів на умовах попередньої оплати.

Зовнішні проблеми:

1. Постійні зміни в законодавстві України стосовно підприємницької діяльності.
2. Низький рівень купівельної спроможності населення, що є результатом низького життєвого рівня й інфляційних процесів.
3. Розрив сформованих господарських зв'язків [31].

В збутовій діяльності головне місце займають канали збуту. На мою думку, канали збуту займають велику частину економічної діяльності в підприємстві. Я хочу надати детальну інформацію щодо характеристики каналів збуту (розподілу).

По-перше, хочу привести декілька трактувань та розтлумачити термін канал збуту чи розподілу.

Канали розподілу — це маршрути, за якими продукція переміщується від місць виробництва чи видобутку до місць споживання чи використання, зупиняючись у певних пунктах, переходячи від одного власника до іншого, це сукупність фірм або окремих осіб, які беруть на себе обов'язок чи допомагають передати комусь іншому право власності на товари (послуги) на їхньому шляху від виробника до споживача [34, с.147].

Канал розподілу – це сукупність незалежних організацій, які беруть участь у процесі просування товару чи послуги від виробника до споживача, який або безпосередньо використовує цей товар чи послугу, або виробляє на їхній основі інші товари та послуги. Це не лише сукупність фірм, пов'язаних між собою різними потоками товарів, послуг та інформації, а насамперед складні поведінкові системи, де люди та організації взаємодіють для одержання прибутку, досягнення цілей окремих компаній та цілей каналів розподілу загалом [46].

Канал збуту - це сукупність незалежних організацій, залучених до процесу виробництва послуги, який є доступним для індивідуальних споживачів [44, с. 99].

Тобто тепер, коли ми бачимо багато спільного в цих термінах можемо чітко сформулювати думку, що канали розподілу - це шлях, по якому товар від виробника потрапляє до споживача. Різними способами, наприклад, за допомогою інших організацій, або людей. Це може бути як за допомогою однієї будь-якої організації, або декількох або зовсім без сторонньої допомоги. Тому розрізняють два базисні типи каналів розподілу — прямі та опосередковані [24, с. 203].

Прямими (тобто такі, що не мають посередників) каналами розподілу займаються підприємства, що повністю контролюють свій збут продукції, не довіряють іншим організаціям, або просто хочуть тісно контактувати зі своїми споживачами для більш налагодженої комунікації. Такі підприємства частіше

займаються малим бізнесом або мають достатньо працівників чи засобів для ефективної організації збуту.

Опосередковані (збувають товар за допомогою когось) канали розподілу підприємства допомагають розширити ринок збуту, знайти нові території збуту та нових клієнтів(споживачів).

Також канали розподілу бувають як прямі так і зворотні. Наприклад, прямі канали від виробника до споживача рухаються, як ми і розглядаємо. А зворотні, коли від споживача до виробника, проте це більше стосується якоїсь некондиційної продукції та ін. Наприклад, купили продукт, а він з браком, потім його повернули.

Основними характеристиками каналів розподілу є їхня довжина, ширина та типи суб'єктів [24, с. 208].

Тож розберемо що це саме таке? Довжина - це скільки проміжних рівнів має канал розподілу. Рівень - це є сам посередник, виконуючий якесь завдання, що наближає товар та право власності до самого клієнта (тобто споживача). До прикладу, бувають канали нульового рівня (в такому випадку посередників немає зовсім, є тільки товаровиробник і споживач безпосередньо); однорівневий канал – якщо присутній один посередник; дворівневий та трирівневий канали розподілу(така ж схема).

Шириною каналу розподілу або його напруженістю називається число посередників на кожному рівні каналу розподілу. Тобто якщо товар на підприємстві в першу чергу прямує до чотирьох оптових продавців, а на другому - до десяти роздрібних продавців, виходить, що ширина каналу розподілу як результат 4 і 10 (Рис. 1.1.).

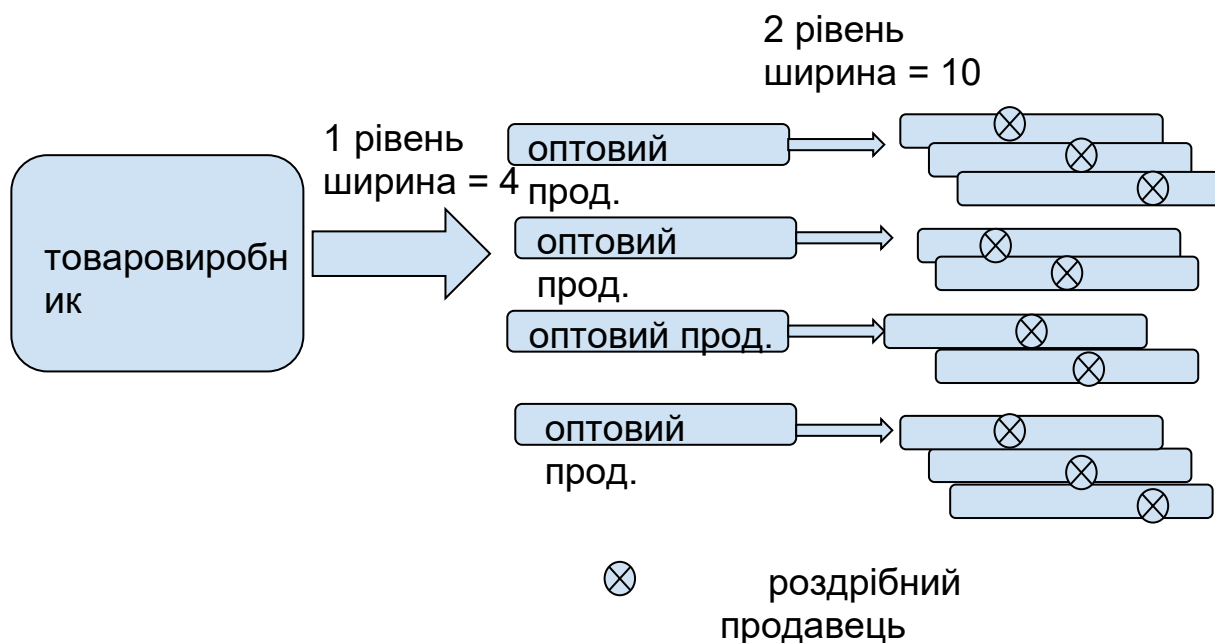


Рис.1.1. Детальна схема ширини каналів розподілу

Функції, які виконує канал розподілу можна виокремити багато, проте основними є такі:

1. Функції, що пов'язані з угодами: - закупівля; - продаж товарів; - переймання на себе ділового ризику партнерів; - пов'язаного з можливістю несподіваного зменшення попиту на виготовлені товари.

2. Функції, що пов'язані з логістикою: - створення торговельного асортименту продукції; - її зберігання; - комплектування партій постачання; - транспортування.

3. Та ті, що пов'язані з обслуговуванням: - торговельне обслуговування споживачів; - стандартизація та контроль якості продукції, проведення маркетингових досліджень; - планування продукції; - визначення цін, націнок та знижок; - просування продукції [3].

## 1.2. Канали збуту в банківській сфері, їх особливості

З розвитком нових технологій та посиленням конкурентоспроможності, системи збуту банківських продуктів можна сказати, стала головним інструментом підвищення ефективності банківської діяльності та примушує всі банки брати на себе ініціативу для залучення і впровадження різних нових каналів доставлення продуктів для того, щоб споживачів їхніх послуг було набагато більше та утримувати свої позиції для задоволення потреб старих і нових клієнтів.

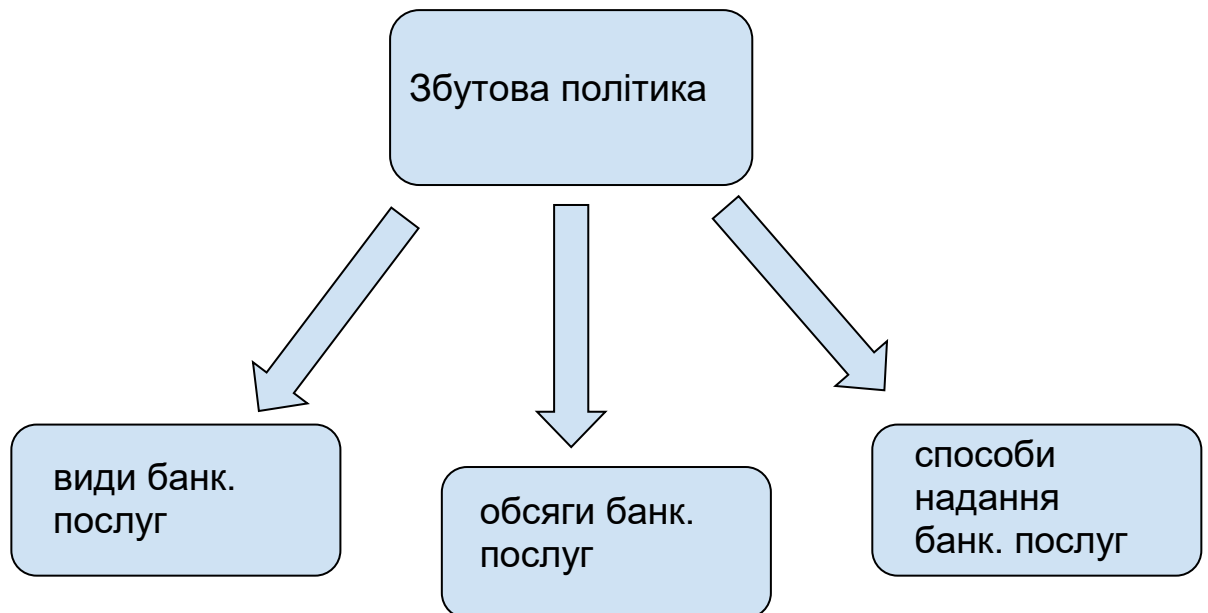


Рис. 1.2. З чого складається збутова політика банківських послуг?

Цілі збутової політики, які можна рахувати основними:

- 1) збільшення обсягу збуту продуктів і послуг;
- 2) забезпечити економічну стабільність банку.

Якщо роздивляться другорядні цілі :

- 1) задовольнити споживчий попит споживачів банку;
- 2) мати очевидні переваги дивлячись на конкурентів;
- 3) зберегти свою долю ринку.

Вищепераховані цілі мають однакове значення для збуту банку та в майбутньому деталізуються напрямками їх досягнення, певними завданнями та доповнюються контролем результатів політики збуту банку.

Хочу зауважити, що на політику збуту банку впливають його внутрішні і зовнішні умови функціонування, тому для розробки збутової політики потрібен їх комплексний аналіз. Дійовим маркетинговим рішенням самого банку слід опиратися на якісні і кількісні оцінки умов і чинників, що впливають або діють в цьому банку й поза ним. Тому спочатку треба знайти та оцінити всі чинники, які показують дійсний стан банку та його оточення.

Я саме згодна з висловом, що перспективи маркетингової збутової політики насамперед пов'язані з пошуком і аналізом інформації про складові зовнішнього середовища [7]. Певна річ, що зовнішнє середовище може мати сильний вплив на банк, як негативний, так і позитивний. Коли як не зараз, ми можемо це чудово бачити, два роки тому був коронавірус, який дуже вплинув на економіку не тільки нашої країни, а й усього світу. Хоч всі ми хотіли, щоб це були наші погані часи, проте зараз ситуація не краща, в країні воєнний стан, що дуже сильно впливає на економічний стан нашої країни.

Маркетингову збутову політику і самі канали збуту ми обираємо, акцентуючи увагу на двох ситуаціях:

1. Чи вводимо ми нові продукти на ринок
2. Чи аналізуючи наші основні канали, ми зрозуміли, що прибуток став зменшуватися.

Маркетингова збутова політика поділяється на типи. (див. Рис. 1.3.)

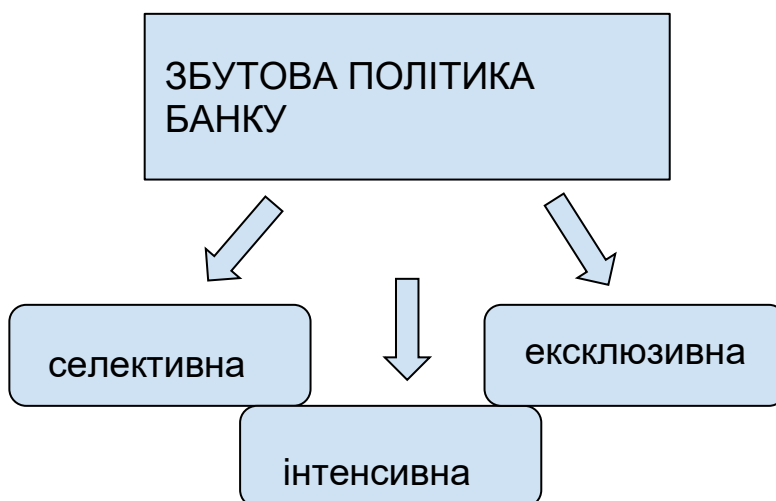


Рис. 1.3. Типи збутової політики банку

Інтенсивна збутова політика банку - це політика, яка має на меті приєднати максимально велику кількість каналів збуту банківських продуктів та послуг, складається з широкої мережі філій, має багато відділень банку й має ціль охопити найбільшу кількість клієнтів, широке заволодіння ринком, закріпитись на цьому ринку. Основна мета банку при цьому - забезпечення широкого ринку збуту продуктів та послуг і, звичайно ж, отримання більшого прибутку. Такий тип політики дотримуються, в більшості випадків, банки, розмір яких не великий (середній). Така політика має декілька недоліків:

- 1) велика кількість відділень і філій можуть мати невідповідний рівень обслуговування, бо слідкувати та контролювати занадто велику кількість таких організацій дуже складно
- 2) потрібно докладати багато зусиль, щоб поліпшувати збут продуктів і послуг
- 3) є ризик втрати контролю за продуктами, це дуже небезпечно, може призвести до негативних відгуків і поганої репутації.

При цьому, ексклюзивна збутова політика банку - це політика, що підвищує саме привабливість банківських послуг та продуктів серед клієнтів, покращує якість обслуговування їх. Банк має вибір надавати клієнтам свої послуги та продукти, користуючись окремими каналами збуту або використовуючи окремих клієнтів, що отримують таким способом особливе право купувати або користуватися послугами та продуктами банку. Така політика як раз допомагає організації контролювати свої канали збуту. Основні правила надання ексклюзивних прав:

- 1) виразне формулювання різноманітних продуктів та послуг
- 2) конкретне розміщення для визначних груп та категорій клієнтів у відділеннях банку
- 3) налаштування заходів маркетингу та стимулювання збуту

Селективна збутова політика банку включає в себе відбір, розмноження каналів розподілу, при якому клієнти вже не мають особливого права на покупку банківських послуг і продуктів.

В залежності від того, яке місце посідає збут і канали збуту банківських продуктів і послуг, ми можемо далі говорити про збутову політику банку. Коли я кажу про місце збуту, я маю на увазі його географічне положення, наприклад де розміщується банк. Це дуже впливає на прибуток, а саме: кількість населення географічного місця, його міграційні процеси, кількість економічно активного населення в цьому місці та як розвинена інфраструктура. Важливе значення ще має те, скільки конкурентних банків буде поряд. Потрібно вивчити показники конкурентів та за допомогою порівняння одержати найкращі варіанти, щоб розмістити свої відділення.

Канали збуту банківських послуг можна також поділити на прямі (власні) та непрямі (посторонні) канали розповсюдження. (Рис. 1.4)





Рис. 1.4. Канали збуту банківських продуктів

Банки, які мають прямі канали показують саме особливості продуктів і послуг, як більш розвинені та популярні. Слід зазначити, зараз банки продають як власні продукти через свої канали, так і чужі продукти або послуги. Розповсюдженим прикладом є страхування, співпрацюючи зі страховими партнерами банк продає послугу.

Прямий канал збуту, який залежить від характеру взаємодії між клієнтом і банком може бути традиційний (стаціонарний, мобільний), це коли комунікація покупця з продавцем є прямою, особистою, а може бути нетрадиційний (тобто дистанційне обслуговування), коли обслуговування відбувається віддалено, як онлайн банкінг, чат-онлайн, через телефонні дзвінки. Традиційні канали,

звичайно ж, є більш впізнаваними, тому що вони є широко розповсюдженими. В такому випадку, продаж здійснюється з головного офісу банку або за допомогою відділень, це надає клієнтам почуття спокою та довіри.

Дивлячись в сьогодення, децентралізована система збуту є найбільш поширена. На це впливають трансформаційні процеси на банківському ринку послуг з покупцями, які надають роль консультаційного центру відділенням. Так трапляється, адже через них здійснюється переважна кількість продуктів і послуг для більшості населення, до прикладу, придбання карток, оформлення різних послуг, від кредитного ліміту до страхування домовки, кредитування готівковою та т. п. Якщо ознайомитись із закордонними банками, то більша частка прибутку отримується з відділень.

Поруч з децентралізованою системою є також централізована система доставлення продуктів банку через головний офіс. Це здійснюється задля довіри та виправдання очікувань особливих клієнтів банку, в більшості коли вони роблять немалі фінансові операції. Через це в банку повинні працювати висококваліфіковані спеціалісти, що можуть надати такі послуги. Це є перевагою банку, проте не тільки це. В централізованій системі дуже великою перевагою є те, що рішення приймаються набагато швидше, внаслідок того, що головний офіс має спеціалістів різного рівня, а менеджери відділень можуть не мати таких повноважень, щоб приймати ті чи інші управлінські рішення.

Більшість банків досі користуються в основному стаціонарними каналами збуту продуктів банку, щоб мати прямий контакт персоналу з клієнтом через відділення або філії банку.

Всі канали збуту продуктів банківського типу можна розділити на власні та невластні канали збуту. Власні канали це й канали стаціонарні, мобільні (тобто потрібно мати прямий контакт клієнта з банком та ідентифікація за допомогою документа) та ті, за якими можна обслуговувати клієнтів дистанційно. Різниця саме в тому, що при прямому контакті клієнт сам звертається в банк, а при дистанційному вже пропозиція йде від банку. Щоб дистанційно обслуговувати, за правилами, потрібно, щоб людина стала клієнтом банку, тобто тільки при

отриманні банківського продукту потрібен прямий контакт (зادля ефективної роботи продукту). Набагато зручніше оформлювати продукти й послуги у відділенні, адже все обслуговування проводиться безпосередньо за допомогою систем обробки, передачею інформації, а за допомогою дистанційних каналів люди дуже часто роблять помилки.

Стаціонарні канали збуту банківських продуктів ще довго будуть каналами, які домінують в Україні, адже з розширенням кількостей відділень втілюється план діяльності банку, а це захопити велику частину ринку.

Більша частина продажу продуктів і послуг банку реалізується через універсальні відділення з визначеним асортиментом продуктів та послуг того чи іншого банку. Найзручніше в цій системі є те, що клієнт може купити будь-яку банківську послугу, адже є різноманітний вибір. У філій, які працюють з повним асортиментом продуктів та послуг, характерною ознакою є організація за принципом фінансового супермаркету. Фінансовим супермаркетом називається такий тип організації банку, за яким гарантовано надаються всі послуги в комплексі, як страхові, інвестиційні, посередницькі, інформаційні, кредитні і все це в одному відділенні. Таким чином, витрачається набагато більше коштів, в більшості, щоб мати такий висококваліфікований персонал. До того ж закони інших країн (переважно) обмежують можливість банків надавати послуги прямого характеру саме на інших сегментах ринку.

Найпоширеніші принципи організації збуту банківських продуктів та послуг у відділеннях:

- 1) збільшити час роботи відділення;
- 2) відкрити нові філії у торгових центрах, великих магазинах;
- 3) атмосфера банку повинна бути привітна та доброзичлива;
- 4) високий рівень сервісу (знання всіх продуктів та послуг).

Спеціалізовані відділення мають ряд своїх переваг:

- 1) економія на висококваліфікованих спеціалістах;
- 2) якісний продаж клієнтам послуг банку, за рахунок спеціалізації;
- 3) вибір саме з тих послуг, що приносять максимум прибутку.

Таким чином, йде менше витрат на виконання будь-яких операцій та підвищується рентабельність банку. Спеціалізації бувають двох видів: спеціалізації за широким вибором послуг та спеціалізації за характеристикою клієнтів.

Нетрадиційні (альтернативні) канали збуту продуктів банку максимально наближають їх до клієнта, надають доступ тут і зараз скористатись. Тому клієнт може легко користуватись банківськими послугами, наприклад знімати кошти дистанційно, навіть не відвідуючи відділень, в реальному часі, впродовж усього дня та навіть у вихідні дні. Сучасні технології допомогли розробити такі дистанційні канали збуту, як банкомати, термінали, електронний зв'язок, Інтернет-банкінг, мобільний банкінг.

Останнє десятиліття ці нетрадиційні канали збуту стають все більш популярні серед всього населення в нашій країні. Банкомати дуже допомагають в наданні банківських послуг. Раніше щоб скористатись банкоматом потрібно було мати пластикову картку, саме за допомогою реальної, фізичної присутності картки можна було управляти своїми рахунками. Проте зараз навіть за допомогою телефона, до якого прив'язана картка, через банкомат можна дізнатись баланс по всім своїм карткам, зняти кошти, змінити паролі, пін-коди, наявність своїх карток, тобто здійснювати різні операції. Банкомати бувають різні, як ті з яких можна просто знімати кошти, так і повноцінні кіоски самообслуговування.

Не відстають від них й термінали самообслуговування. Вони допомагають клієнту на відстані самостійно робити перекази, поповнювати картки, змінювати паролі та пін-коди, поповнити мобільний телефон, продивляти баланс, погашати кредити і т. п.

Зараз вже встановлюють такі пристрої як банкомат+термінал, це значно економить час та надає комфортабельні умови для клієнтів. Бо термінали та банкомати можуть бути у різних куточках міста, а коли потрібно зробити декілька операцій, це займає дуже багато часу.

Також в наш час широкого вжитку мають пос-термінали (за допомогою яких здійснюється безготівковий розрахунок). Це скорочує необхідність мати готівкові кошти, що дуже зручно, як для банку, так і для клієнта. Для банку це розширення реальних можливостей в застосуванні дебетових та кредитних карток. Для клієнта економія часу в пошуках готівки, отримання решти.

Майже кожен банк має програму, яка дозволяє в будь-який момент обслуговуватись в банку (робити фінансові операції навіть о другій годині ранку) це називається Інтернет-банкінг. Економія часу ще більша, ніж, наприклад, той же термінал. По-перше, не потрібно нікуди ходити (навіть лежачи вдома можна зробити те, що потрібно). По-друге, не потрібна навіть картка. По-третє, мінімізує витрати на комісію. Банкінг популярний своєю простотою та доступністю. Його можна завантажити на телефон і користуватись в будь-який момент. Ця система збуту набуває з кожним днем більш широкого використання, тому що спочатку нею користувались молоді люди, які розуміються в інтернет-технологіях, то зараз користуються навіть люди похилого віку.

Кількість послуг мобільного банкінгу з впровадженням нових технологій стає більшою. Наприклад, раніше за допомогою Інтернет-банкінгу клієнт міг сплачувати товари та послуги, здійснювати перекази коштів, отримувати виписки зроблених покупок, тощо. То зараз можна оформлювати віртуальні картки, інтернет картки, брати кредит, оформлювати ОВДП, підключати різні послуги (страхування машини, здоров'я, домівки). Віртуальні картки з'явилися не так давно, це пов'язано з появою систем «PayPass», які надають можливість робити покупки телефоном. Звертаю увагу, що цей канал збуту має тенденцію до впровадження Інтернет-банкінгу тільки за допомогою нових технологій як комп'ютера або телефона. Бо в наш час якраз телефони поєднують у собі як систему зв'язку, так і персональний комп'ютер, тому вони є особливо перспективні в широкому застосуванні у банківських підприємствах.

Звичайно, канали непрямого збуту відіграють меншу роль, ніж канали прямого збуту. Одна з причин є недовіра клієнта до таких каналів, клієнти краще сприймають інформацію коли бачать перед собою консультанта, якому можуть

поставити ті чи інші питання. Іншою причиною, я вважаю, недостатньо досвіду в роботі з такими каналами, що швидше за все говорить про нещодавню появу таких технологій. Також хочу зазначити, що платіжні термінали, банкомати, Інтернет-банкінг це все комп'ютеризація, що може працювати з помилками (банкомат може зажувати картку, не видати кошти, банкінг без інтернету не працює). За кордоном така практика не є такою новою, як в нашій країні, тому непрямі канали збуту виступають на рівні з прямими каналами, що ми розглядали перед цим.

Безсумнівно, продуктова політика банку (уподобання та потреби споживача) лежить в основі вибору збутової політики. Коли банк приділяє особливе значення продуктам для масових споживачів, то найпріоритетніші канали збуту в такому випадку будуть з використанням нових технологій. Коли банк, в залежності від потреб клієнта, приділяє особливе значення продуктам, які потребують індивідуального обслуговування, щоб розпродати свої продукти, то потрібно багато відділень і канали зв'язку з клієнтами. Зважаючи на це, виділимо основні варіанти політики збуту:

- збутова політика, що надає банківським продуктам індивідуальності та увагу на обслуговуванні конкретних споживачів. В такому випадку передбачається широка мережа філій та відділень банку.

- збутова політика, яка продає продукти масового вжитку. В такому випадку відбуваються поєднання всіх каналів збуту.

В першому випадку, орієнтація на таких клієнтів, які надають великого значення персоналізованому обслуговуванню і сплачують за це. В цьому випадку, мається на увазі необхідність розвивання продуктів високого рівня індивідуалізації (персональний банкір або менеджер, надання клієнтам статусу "VIP" і т. п.), створювати відділення з особливим дизайном, навчати персонал навичкам високопрофесійних комунікацій з клієнтами.

У другому випадку йдеться про надання недорогих продуктів та послуг для клієнтів, проте мати вигідні умови. Реалізація такого варіанту може бути при

мінімізації затрат банку на кількості відділень, працівників. Проте такий варіант потребує більше витрат саме на рекламу.

На наш погляд, найкращим варіантом буде інтегрований підхід для збуту продуктів і послуг банку, коли беруть до уваги потреби та вподобання клієнтів враховуючи їхню платоспроможність. Комфорт, простота, зручність клієнта є головним, тому при збільшенні клієнтів буде логічно розширювати кількість відділень, філій, вводити щоденний режим роботи, проводити різні акції. Якраз це допомагає підвищувати лояльність клієнтів, збільшувати кількість продажів продуктів та послуг банку. Певна річ, в такому випадку банк досягає своєї мети (збільшення прибутку).

Через те що політика збуту банку містить в собі сукупність дій щодо просування продуктів та послуг банку, стимулювання збуту стає одним з основних завдань збутової політики банку. Для підвищення ефективності продажів, стимулювання збуту охоплює як і клієнтів, так і посередників, так і персонал банку.

Щоб стимулювати клієнтів банку використовуються такі засоби:

- Можливість користуватися продуктами та послугами безоплатно короткий строк, щоб клієнти могли бути впевнені в цінності продукта;
- Залучення клієнтів за допомогою фінансової вигоди. В багатьох випадках здійснюються шляхом кешбеку (повернення якогось відсотка від покупки картою), дисконтних програм, які встановлені на картки, різних програм лояльності для клієнтів. Зараз це дуже популярні методи, особливо серед молоді;
- Поширення досягнень, історії в місцях збуту. Наприклад, у відділенні є багато нагород, які отримав банк, що надає статусність банку.

Серед засобів стимулювання посередників використовують:

- Надавати спеціальні знижки. Дуже поширений спосіб для стимулювання збуту банківських продуктів. Можна робити спільну рекламу, пов'язану зі стимулюванням послуг та продуктів. Такий спосіб може повністю компенсувати затрати залученої сторони на рекламу;

- Презенти, бонуси, призи для більшої ініціативи або, можна сказати, мотивації у продажі продуктів банку;

Серед засобів стимулювання працівників банку можна назвати:

- Грошовий бонус. Виплачується конкретному працівнику за виконаний план банку або за найкращі результати роботи. Отримання більшої заробітної плати допомагає мотивувати співробітників, а банк в такому випадку отримує збільшення продажів та більший прибуток;

- Презенти. Саме надають співробітнику відчуття потреби, особливості;

- Керівник, який має навички мотиваційного тренера.

Акційні пропозиції створенні для термінового або швидкого збуту продуктів. Наприклад, розширити клієнтську базу або познайомити клієнта з новими послугами. Великим попитом користуються такі акційні пропозиції як кредитні картки, депозити або цінні папери, послуги для юридичних осіб, підприємців. Акційні пропозиції бувають знижками на послуги, новими банківськими пропозиціями (які ще не мають попиту), розіграшами призів. Коли проходить акція головне це повідомити якомога більше людей, тому проводять комплекс маркетингових комунікацій. Інакше кажучи, роблять багато реклами в інтернеті, по телевізору, на вулиці (білборди), реклама по телефону, реклама на точках продажу, на радіо, в пресі.

З іншої сторони, є така система продажів, з якою клієнт купує більше товару ніж планував, називається перехресними продажами. Це забезпечує взаємовідносини клієнта з банком на довгий строк, забезпечують їх потрібними послугами, при цьому йде зменшення вартості приєднання на одного клієнта. Внаслідок цього, банк підштовхує клієнтів споживати більшу кількість послуг привертанням уваги програмами лояльності, знижками, прямими продажами, підвищують обізнаність клієнта до характеристик продукту.

Обираючи варіант політики збуту банку потрібно розуміти, що повинна бути наявність умов для реалізації продуктів та послуг використовуючи різні канали збуту та впевненість клієнтів в доступності банку в будь-який час доби та



без вихідних. При таких умовах, в обслуговуванні банку буде найбільше число споживачів та при відкритому доступі великого вибору товарів банку, можна одержати значний прибуток завдяки комісійним. Через це банкам в нашій країні потрібно розвиватися в каналах збуту, завжди бути в пошуках нових, альтернативних каналів для вдосконалення своєї політики збуту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Комерційний банк ПриватБанк котрий започаткували у 1992 році, являється провідним банком на ринку в Україні. По даним II кварталу 2021 року з банком співпрацюють 64,7% українців які доросліше 16 років. Признають провідним банком 52,3% клієнтів, що більше, ніж у інших двадцяти банках разом взятих. Серед корпоративних клієнтів у 2021 році цей показник для ПриватБанку становить: юридичні особи – 63,7% співпрацюють, а 42,2% вважають своїм основним банком; суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО) – 75,4% співпрацюють, 69,8% вважають своїм основним банком [53].

На початку своєї роботи ПриватБанк зареєстрував себе як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю, але у 2000 році був перебудований у закрите акціонерне товариство. У 2009 році Банк змінив свою організаційно-правову форму на публічне акціонерне товариство, у якому відповідальність акціонерів обмежена кількістю акцій, що їм належать, відповідно до законодавства України [47].

У червні 2018 року відбулась зміна організаційно-правової форми Банку від публічного акціонерного товариства до акціонерного товариства. Єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій Банку є держава в особі Кабінету Міністрів України (місце знаходження: 01001, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 1д). Держава в особі Міністерства фінансів України набула права власності на 100% акцій Банку 21 грудня 2016 року відповідно до статті 41.1 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи». З 30.04.2019 власником Банку є Держава в особі Кабінету Міністрів [47].

Банк здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. По даним на 31 грудня 2021 року Банк мав 20 філій і 1 475 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі, а станом вже на 30 червня 2022 року у Банку залишилось 13 філій і 1437 функціонуючих відділень в Україні та філія на Кіпрі. На сьогоднішній день, по Україні працює 5983 банкоматів, що складає 81% від їх загальної кількості та 9751 терміналів, що складає 86% від усієї кількості працюючих терміналів. Причиною зменшення філій та банків по країні є російське вторгнення на територію України. Відділення перестали працювати через активні бойові дії, окупацію деяких міст України, знищення інфраструктури та пошкодження або блокування транспортних шляхів.

Приватбанк являється найбільшим банком України. Понад 20 мільйонів користувачів це той, хто нехай один раз, але користувався послугами ПриватБанку. На постійній основі Банк обирають мало не 18 мільйонів громадян країни, а клієнтів онлайн-банку на сьогоднішній день складає 13,5 мільйона.

ПриватБанк доводить, що державна компанія може й має бути прибутковою та ефективною. Чистий прибуток ПриватБанку у 2020 році – 24,3 млрд грн. Це 61,2% прибутку всіх українських банків за рік. Загалом після націоналізації банк сплатив до бюджету 55,4 млрд грн дивідендів.

Команда ПриватБанку робить усе, щоб обслуговування в банку було зручним та безпечним для клієнтів. Ми пропонуємо понад 176 цифрових сервісів і дистанційне обслуговування. Клієнтам ПриватБанку зручно користуватися платіжними картками, однак у період пандемії COVID-19 ми забезпечили повний безконтакт завдяки віртуальним карткам, які можна оформити миттєво через додаток Приват24 в смартфоні [47].

Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (реєстраційне свідоцтво № 113 від 2 вересня 1999 р.), що діє відповідно до Закону № 2740-III «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» від 20 вересня 2001 року (зі змінами). Станом на 31 грудня 2019 та 2018 років Фонд гарантування вкладів фізичних осіб забезпечував повернення вкладникам депозитів та нарахованих по

ним відсотків на суму до 200 тисяч гривень на одну особу у випадку, якщо розпочато процедуру ліквідації Банку.

АТ КБ «ПриватБанк» (далі Банк) є універсальним банком. Банк забезпечує універсальне обслуговування для широкого кола клієнтів, являючись лідером українського ринку в роздрібному сегменті, активно просуваючи послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працюючи в корпоративному секторі.

Основною діяльністю Банку є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб в Україні [36].

Місією банку являється: Забезпечувати легкий шлях до банківських послуг будь-якому українцю.

Мета ПриватБанку поділяється на генеральну та стратегічну, як на рис. 2.1

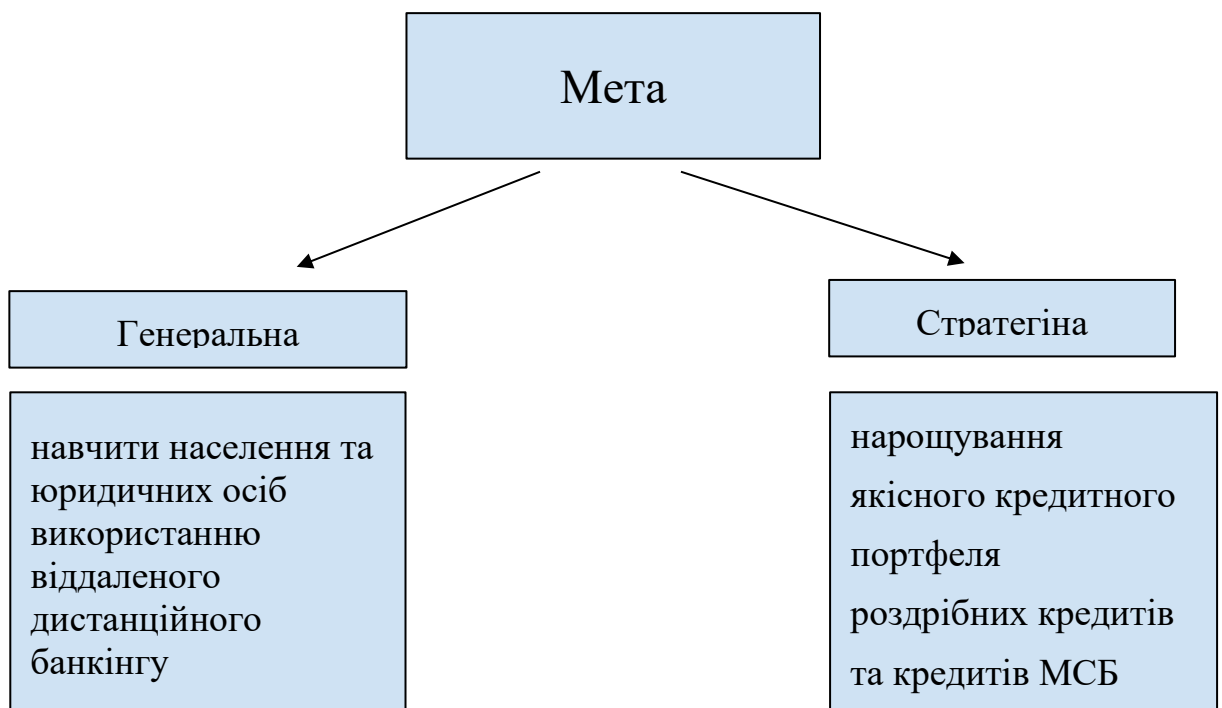


Рис. 2.1 Види мети

Вимірюваними цілями ПриватБанку є

- надати українцям право обирати банк для отримання заробітної плати;
- відновити зв'язок з клієнтами;
- навчити користувачів самостійно виконувати банківські операції;

- підвищити ефективність зустрічей з клієнтами малого та середнього бізнесу для того щоб побудувати довгострокові відносини;
- активно використовувати мобільний додаток «Приват24 для бізнесу» представниками корпоративних клієнтів;
- збільшити частку позитивних оцінок клієнтів 5+
- Збільшити eNPS (employee Net Promoter Score або індексу чистої лояльності співробітників) до 57%;
- торгівля не банківськими продуктами;
- підвищити комфорт у зонах обслуговування банку, щоб було 70% клієнтів з рівнем 5+;
- ведення параметрів кредитного портфеля на основі затверджених параметрів.

Крім онлайн-сервісів, банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів і терміналів самообслуговування, які доступні по всій країні (крім місць тимчасової окупації).

У ПриватБанку є сильна торгова платформа Приват24, яка може ефективно обслуговувати бізнес з управління рахунками клієнтів у різних сегментах ринку та забезпечувати високий рівень комісійних доходів. Крім онлайн-сервісів Банк має велику кількість відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування, що дає змогу надавати послуги на всій території країни (крім тимчасово окупованих територій).

Ефективність систем управління та внутрішнього контролю надає розділення функцій між органами управління Банку.

Органами управління Банку є: Органами управління Банку є:

- Акціонер або Вищий орган Банку сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера;
- Наглядова рада Банку Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом;

– Правління Банку Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу.

Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» представлена на рис. 2.2.

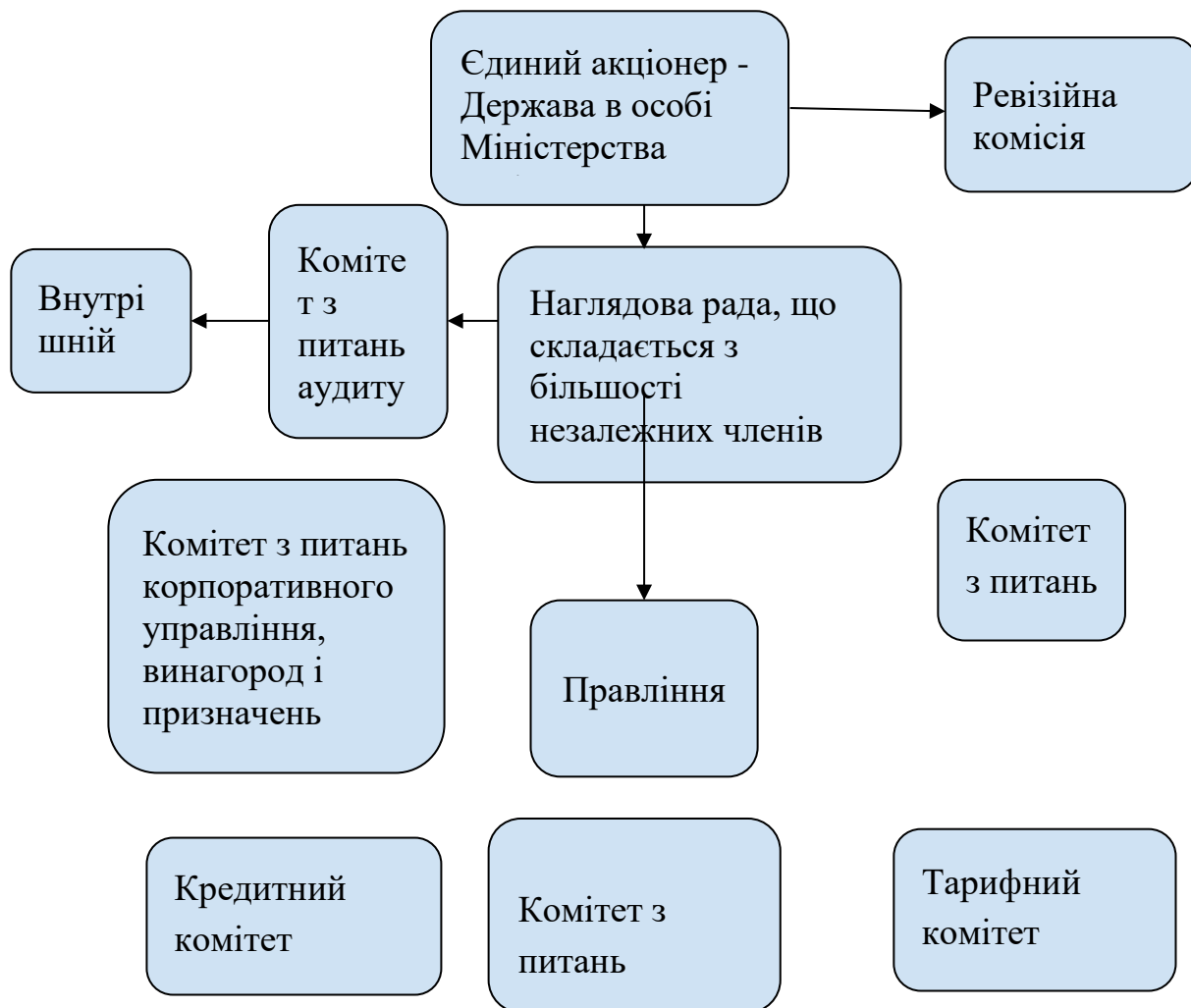


Рис. 2.2. Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» [47].

У 2019 році Банк продовжив удосконалення організаційної структури відповідно до затвердженої стратегії розвитку та трансформації. Змінилась внутрішня організаційна структура кожного відділу (напрямок фінансового моніторингу, напрямок маркетингу тощо). Більш змістовно рівні управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» наведені в таблиці 2.1

## Рівні управління банку

Рівні	Ознаки
1( вищий рівень менеджменту)	Провідні напрями розвитку процесів банку буде визначати управління банку. Основною місією банку є стратегічна мета, і вона буде формуватися саме на цьому етапі;
2 (середній рівень менеджменту)	Керівники служб та підрозділів, начальники відділів будуть нести відповідальність за орієнтованість на виконанні завдань, які необхідні для того, щоб досягнути головну стратегічну мету.
3 (нижчий рівень менеджменту)	Регулювання проходить у рамках більш функціональних підрозділів з метою досягнення певних параметрів, нормативів, що є складовими відділів та завдань відділів.

Усі органи управління Банку діють на засадах Кодексу корпоративної етики. Корпоративна поведінка в Банку побудована на засадах законності, прозорості, компетентності, дотриманні прав і інтересів клієнтів, ділових партнерів, акціонерів і працівників, і направлена на підвищення ефективності діяльності Банку, підтримку його фінансової стабільності та прибутковості [36].

Кодекс корпоративної етики визначає:

- Взаємовідносини Банку з клієнтами;
- Порядок взаємовідносин керівників і підлеглих;
- Ділову етику;

- Рівні можливості для всього персоналу Банку;
- Конфлікт інтересів;
- Збереження майна Банку;
- Подарунки та винагороди;
- Взаємовідносини із засобами масової інформації [47].

Корпоративними цінностями Банку є:

Взаємовідносини з клієнтами: Банк прагне до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захищає інтереси кожного клієнта.

Банк розвиває нові операції, продукти і напрями, сповідуючи принцип розумного консерватизму. Банк прагне до прозорості у взаєминах з клієнтами та надання їм надійної інформації про свої послуги. Банк зацікавлений у встановленні довгострокових взаємин з клієнтами [36].

Взаємовідносини з акціонерами: у відносинах з акціонерами Банк має намір проводити прозору політику і суворо дотримуватися наступних принципів корпоративного управління: поважати і забезпечувати права акціонерів, неухильно дотримуватися їх інтересів, своєчасно розкривати інформацію, проводити активну комунікаційну політику, підвищувати наочність і доступність інформації на основі поліпшення якості звітності та обліку [36].

Взаємовідносини з персоналом: персонал Банку є ключем до його успішної діяльності. Банк активно і послідовно залучає до своїх лав і вирізняє кращих співробітників незалежно від віку, раси, статі, віросповідання, переконань або національності і винагороджує їх за успіхи. Банк дорожить своїми співробітниками, створює умови, при яких кожен працюючий в ньому може повністю реалізувати свій творчий хист. Банк поважає людську гідність і особистість і вірить в значимість атмосфери довіри і співробітництва [36].

Взаємовідносини з державними органами: Банк дотримується принципу нейтральності щодо бізнесових груп, політичних партій і об'єднань і здійснює свою діяльність в інтересах вкладників, клієнтів і акціонерів. Співробітники Банку повинні вести справи з державними органами і владою без особистої



зацікавленості, не вдаючись до неправомірних способів здійснення впливу на прийняття адміністративних рішень [36].

Основні цілі центру Департаменту багатоканального контактного центру(Рис. 2.2):

- покращення якості клієнтського обслуговування шляхом цілодобової підтримки клієнтів і сфери їхнього обслуговування;
- покращення якості обслуговування регіональних підрозділів;
- збільшення обсягу реалізації товарів і послуг;
- покращення рівня інформованості клієнтів про продукти, що надаються банком [52].

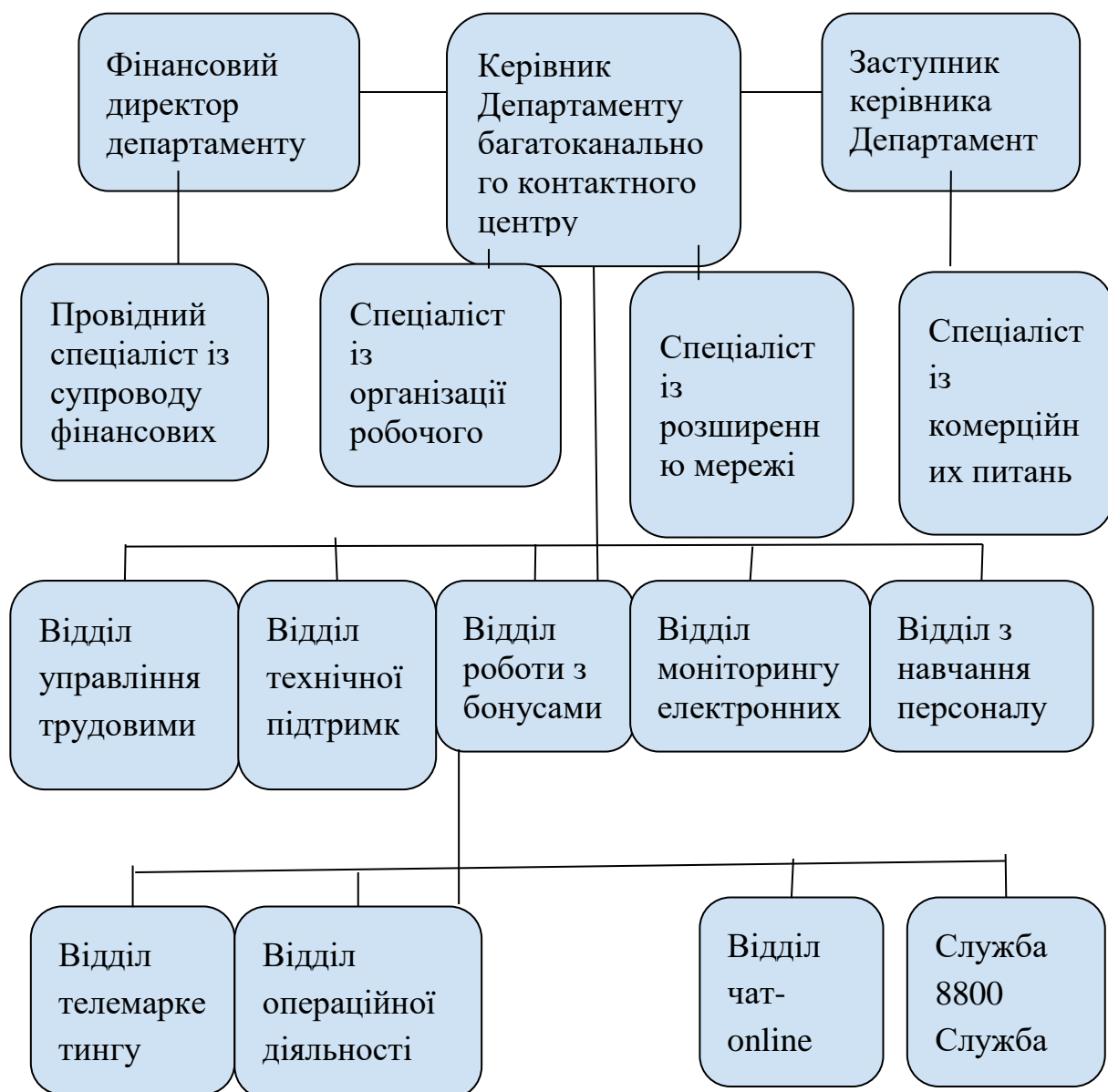


Рис. 2.2. Організаційна структура Департаменту багатоканального контактного центру АТ КБ «ПриватБанк» [52].

Також, Банк розробив та задокументував стандарти сервісу, які є важливою частиною ефективного обслуговування клієнтів. Ключовими для банківської діяльності є фінанси, праця та технології, ресурси.

Основу ресурсної бази банку складають кошти фізичних осіб в національній валюті, із значною часткою поточних рахунків [47].

Джерелами фінансових ресурсів для Банку є:

А) Капітал, що складається з акціонерного капіталу та резервних фондів. З огляду на збитки минулих років, спричинені транзакціями попередніх бенефіціарних власників, банк має накопичений дефіцит, що покривається внесками в статутний капітал, здійсненими протягом 2017 року.

Б) Кошти клієнтів, з яких на кінець 2021 року більше 50% припадало на поточні високодиверсифіковані рахунки, переважно фізичних осіб. Завдяки низькій концентрації клієнтської бази Банк має стійкі поточні пасиви, що забезпечують низьку вартість залучених ресурсів порівняно з конкурентами.

В) Кошти міжбанківського ринку та рефінансування НБУ. У своїй політиці управління ліквідністю Банк не спирається на цей вид ресурсів, використовуючи їх лише в виняткових випадках та в лімітованому обсязі [36].

Політика управління Банком націлена на ефективність керування різними ресурсами, покращення фінансових показників Банку та збільшення вартості активів.

Тому важливою частиною внутрішніх систем є постійна розробка, перегляд та затвердження стратегій розвитку, в тому числі потрібно визначити пріоритетні напрями діяльності для самого банку і для його окремих напрямків в бізнесі. У складі систем управління банк застосовує бюджетне управління та проектування, а також контролює виконання планів та оцінює результати діяльності банку.

У 2019 році Банк продовжив трансформаційні процеси. Більшої уваги надавали та надають зараз підвищенню якості в роботі обслуговування клієнтів, при дотриманні вимог законодавства; покращення та виробництво банківських продуктів або послуг, удосконалення інфраструктури; процвітання кредитування з якісними умовами.

Банк надає більше уваги галузі досліджень та виробництву, цим стимулює розвиток нововведень в соціум (технології data science, machine learning, використання agile методів в управлінні проектами тощо). В цій сфері Банк прагне надати перевагу розробці нової продукції та підвищити рівень загальнодоступності обслуговування.

У цьому ж році Банк найпершим ввів нову технологію для оплати - FacePay. Крім того Банк удосконалює банкомати та термінали тим, що оновлює їх програмне забезпечення та додає нові послуги.

Від персоналу залежить блискуча робота Банку, його майбутні досягнення, розвиток і реалізування стратегій, тому саме персонал являється цінним ресурсом Банку.

В ПриватБанку працюють більше 22000 тисяч співробітників, щомісячно приймають на роботу більше 400 працівників. Банк являється найкращим роботодавцем у країні між молоді вже 6 років підряд.

Сукупно із цим, головним в діяльності Банку є ресурси пов'язані з технологіями. В цій галузі є дві сторони:

1. Банк розробляє технології обслуговування клієнтів шляхом автоматизації важливих частин бізнес-процесів, та побудував комплексну систему очне та дистанційне навчання торгового персоналу.

2. Банк робить розвиток своєї організаційної структури, що дозволяє більш ефективно впровадити зміни та реалізувати життєве керування Банку.

До того ж Банк утримує постійність роботи своєї ІТ системи, виробляє її цільову архітектуру, запроваджує нові наміри відносно розвитку та підтримки критичних систем.

Весною 2014 року Банк ввів інновацію, що забезпечила підвищення процесів обслуговування клієнтів у відділеннях Банку. У новинах ПриватБанку розповіли, що тепер на відділеннях є більше 8 тис. iPad, які мають професійний фінансовий додаток банку

У 2017 сайт forbes.net.ua опублікував рейтинг іноваційних компаній, де ПриватБанк здобув перше місце.

Додаток від ПриватБанку - це зручний сервіс для тих, хто користується платіжними картками, він дає змогу робити операції по картці та рахункам без відвідування відділення.

Послуги які доступні в додатку:

1. можливість поповнити мобільний рахунок;
2. робити переказ серед своїх карток або на картки інших банків;
3. регулярні платежі;
4. грошові перекази

Крім того, до оновлення банківських інновацій зараховується також Зона 24, де знаходяться банкомати та термінали, вона допомагає зробити обслуговування клієнтів ще більш комфортнішим. Зона 24 дає можливість користувачам банку здійснювати багато фінансових операцій:

1. отримання готівки
2. отримання виписок по кредиту
3. здійснення платежів по кредиту
4. поповнення банківських рахунків
5. оплата послуг зв'язку

ПриватБанк являється самим інноваційним банком світу. Для прикладу, приблизно 10 років назад банк найпершим зі світу заснував використання одноразових SMS-паролів. Всесвітнє підтвердження інноваційності банку являється платіжні міні-термінали, доступ до онлайн-банкінгу за допомогою QR-коду, онлайн-переведення грошей тощо, а також багато інших мобільних додатків.



		у заявку на сайті?	переказ через систем у				ГО додатку?
1	ПРИВ АТБАНК	+	+		+	+	+
2	ПУМБ	+	-		+	+	+
3	УКРС ОЦБАНК	+	-		+	-	+
4	СБЕРБ АНК	-	+		+	-	+
5	АЛЬФ А-БАНК	+	-		+	-	-
6	ВТБ БАНК	-	-		+	+	+
7	ОТП БАНК	+	+		+	-	-
8	УКРС ИББАНК	+	-		+	-	-
9	УКРЕК СІМБАНК	-	-		+	-	-
10	ПРЕУ С БАНК	-	+		+	-	-

[50].

Всі перераховані вище банківські установи активно просувають онлайн-банкінг. Однак, попри на зусилля банківських установ, український банківський сектор все ще характеризується низьким рівнем використання Інтернету та мобільних додатків, про це повідомляє консалтингова компанія McKinsey&Company. На сьогоднішній день лише 19% клієнтів використовують Інтернет-банкінг, а мобільний банкінг лише 13%. У Польщі, наприклад, становище зовсім інше – 61% роздрібних клієнтів користуються онлайн-банкінгом, а 25% – мобільним банкінгом. Однак експерти відзначають, що ці форми електронного банкінгу з кожним роком стають все більш популярними. Послуги банків через Інтернет з кожним днем приваблюють все більше споживачів, тому перший банк, який представить свою діяльність в Інтернеті, матиме провідні позиції на банківському ринку України. АТ КБ «Приватбанк» - являється лідером по всім фінансовим показникам в цій галузі.

Гарний результат роботи банку визначають за такими факторами: розмір його кредитних портфелів, активи, власний та статутний капітал та сума чистого прибутку.

До того ж ПриватБанк вже п'ять років підряд визнають найліпшим українським банком, за рейтингом американського журналу Global Finance, в категорії найкращі банки Центральної та Східної Європи. У 2014 році за оцінкою Worlds Best ПриватБанк було признано як найліпший банк. В 2013 році став кращим банком-оператором на ринку валютно обмінних операцій, нагороджений “Найкращим банком” 2012 року за версією The Banker, за публікацією Global Finance у 2011 році і публікацією The Banker в 2010 році ПриватБанк був найкращим банком України. У 2010 і 2011 році банк було признано максимально інноваційним банком за технологіями “Без монет” та “Online-інкасація”, Mall Awards 2010: “ПриватБанк – найкращий банк торговельної індустрії”.

## **2.2. Комплексний аналіз фінансового стану політики збуту в АТ КБ “ПриватБанк”**

2021 рік, як і 2020 є рік адаптацій в економіці України та банківській системі з новими умовами до роботи. Тільки в другому кварталі 2021 року почала поступово зростати економіка, хоча прогнози українських та західних аналітиків були на перший квартал. Враховуючи останні оцінки НБУ 2021 року, економічний показник виріс на 3% шляхом стійкого споживчого попиту, збільшення інвестицій та рекордного урожаю. В той же час, ефективному відновленню економіки заважали високі ціни на енергетику, сировину та їх нестачу, слабкий урожай 2020 року, повільне повернення сфери послуг до роботи і т. д.

За результатами 2021 року українська банківська система зробила найбільший прибуток в історії, за допомогою швидкого приросту операційного доходу та скорочень відрахування до резерву. За таких умов й швидкість корпоративних гривневих кредитувань стала найвищою за ці десять років.

Хочу зауважити, що протягом 2021 року саме АТ КБ “ПриватБанк” продовжував утримувати лідерські позиції на банківському ринку України і за 2021 рік порівняно з 2020 роком Банк нарастив прибуток на 10,7 млрд грн (44%). Розвиток бізнесу, контроль за витратами, зважена кредитна політика та ефективне управління процесами як всередині банку, так і в обслуговуванні клієнтів, забезпечило найбільш значне серед інших банків України зростання суми прибутку 2021 році та 45% долі в загальному результаті банківської системи [36].

2021 року у Банку продовжилась розробка кількісних та якісних послуг, розвивались й нові технології, як Приват24, ІТ сфера, можливість безготівкової та безконтактної оплати. Це позитивно вплинуло на більший продаж клієнтам карток, активне користування терміналами та банкоматами банку.

За 12 місяців 2021 року Банк отримав 35,1 млрд грн чистого прибутку, що збільшився порівняно з 2020 роком на 10,7 млрд грн., або на 44%. Чистий прибуток Банку залишається максимальним результатом всього банківського сектору України та займає 45% долі в загальному результаті банківської системи [36].



Основні фактори зростання фінансів банку:

- нижча вартість фінансування у межах загальної тенденції по зниженню відсоткових ставок для клієнтів в 2020-2021 роках на українському ринку банків;
- підняття комісії внаслідок збільшення кількості операцій пов'язаних з транзакціями (в тому числі по всій країні безготівкового розрахунку);
- контролювання операційних витрат;
- менша кількість резервів ризиків, пов'язаних з кредитами згідно формувань підвищених резервів, що пов'язані з коронавірусом.

Так, зміни в світовій економіці та економіці України обумовили зменшення справедливої вартості облігацій внутрішньої державної позики, що були отримані як внесок в статутний капітал банку при націоналізації. За рахунок такої переоцінки в 2021 році Банк отримав 7,7 млрд грн збитків після значної позитивної переоцінки в 2020 році. Одночасно ці збитки частково нівелюються сприятливим впливом на результати банку коливань валютних курсів, що за 2021 рік обумовило 1,0 млрд. грн. додаткового прибутку. Позитивний вплив на формування загального фінансового результату Банку в 2021 році справило також розформування створених в 2020 році резервів під юридичні ризики [36].

Таким чином, ми бачимо стабільність темпів росту організації та її підвищений фінансовий результат. Процвітання компанії, контролювання витрат, політики кредитування та успіх в управлінні процесами як зсередини підприємства так і обслуговуючи свої споживачів, це гарантувало Банку великий прибуток в 2021 році та позицію лідера, якщо порівнювати з іншими банками України.

Треба відмітити, що основна задача ПриватБанку це проводити комерційні банківські операції та обслуговувати фізичних осіб. Доречі, обслуговування фізичних осіб саме й приносить найбільший прибуток банку.

На сьогоднішній день, банк надає можливість клієнтам отримати такі послуги:

- відкривати поточні рахунки та робити операції в електронних платіжних засобах. До прикладу, відкриття кредитної карти, карти для виплат, обслуговувати зарплатні та соціальні проекти, відкривати та обслуговувати рахунки Юніорів, Інтернет-карти та т. п.

- оформлювати депозити. Роз'яснювати умови та правила створення депозитів в Банку, укладати депозитні угоди банку з клієнтом, припиняти ті продовжувати терміни вкладів, оформлювати послугу “Скрабничка”, що допомагає накопичувати суму маленькими частинками.

- підключати віддалені дистанційні канали обслуговування, в тому числі sms-банкінг, Приват24.

- здійснювати грошові перекази. Роз'яснювати умови та правила реалізування переказу в Банку. На прикладі системи переказів PrivatMoney, або міжнародних платіжних систем Western Union, MoneyGram, Ria, IntelExpress.

- здійснювати різні послуги у відділенні: операції на касі, сплачувати рахунки по комунальним послугам і т. п.

- оформлювати та надавати кредити: роз'яснювати умови та правила реалізування кредиту для фізичних осіб, юридичних осіб, підприємців, надання таких послуг як “Оплата частинами”, “Миттєва розстрочка”.

- валютно-обмінні операції: обмінювати валюту у відділеннях банку, в Приват24, ТСО, АТМ.

- є багато інших послуг як відкриття банківських сейфових скриньок та розробка електронного цифрового підпису.

Банк проводить політику збуту, що з кожним роком цікавить більшість людей новими послугами. Це сприяє збільшенню карток, користуванню банкоматами, терміналами.

У 2021 році ПриватБанк є лідером за кількістю виданих карток 10,6 мільйонів за рік, за найбільшою кількістю працюючих відділень 1214, банкоматів 5983 , терміналів 9751.

Населення України зараз становить приблизно 43 мільйони людей, з них більше третини українців користуються послугами ПриватБанку (більше 14

мільйонів людей). Щодня за допомогою віддаленого банку робиться більше 3,5 мільйонів транзакцій, приблизно 506 мільйонів переказів з картки на картку, більше 196 мільйонів поповнень мобільного телефону (за допомогою дистанційних каналів), 242 мільйони разів сплачували за комунальні послуги в Приват24, 42,3 мільярди це цифра виданих кредитів (авто в лізинг, готівкові кредити, “Оплата частинами”, “Миттєва розстрочка”, іпотеки). Це дані, які були зафіксовані в 2021 році за цей рік.

Таке популярне користування Банком, звичайно ж, пов’язано з розвитком нових технологій, а саме впровадженням та покращенням користування послугами банку, за допомогою дистанційних каналів. Ще декілька років тому для того, щоб бути лідером-банком на ринку можна було розширити кількість відділень, то зараз все залежить від кількості та якості послуг, що надаються електронним дистанційним обслуговуванням. Такий дистанційний банківський сервіс - це взаємопов’язаний комплекс інформації та Інтернет-технологій, а також засоби надання доступу до банківських послуг, не потребуючи присутності у відділенні. Головна мета створення такого каналу збуту полягає в доступності та простоті, адже користування може бути в будь-якій країні світу (в наш час це дуже важливо, багато людей в Україні зараз покинули свої домівки із-за ситуації в країні та дуже зручно, що можна користуватись навіть за кордоном дуже легко). Користування такими каналами можливе за допомогою: мобільного телефона, комп’ютера, банкомата.

Видами дистанційних каналів АТ КБ “ПриватБанк” можна назвати:

1. Віддалений Інтернет-банкінг(офіційний сайт банку) - зручний та прогресивний технологічний сервіс обслуговування, що з’явився у 2000-роках в Україні. Популярність до цієї технологічної новинки прийшла швидко.

2. Мобільний банкінг(Приват24) - популярний та простий у використанні канал обслуговування. Схожий на Інтернет-банкінг, також є можливість отримувати послуги дистанційно, проте не такий широкий спектр послуг.

3. Смс-банкінг - менш популярний канал, ніж перші два, надає можливість до таких задач: отримання балансу по карті, отримати виписки по покупкам. Користуються ним більша частина дорослого населення.

4. Чат-бот - один з найновіших способів отримання банківських послуг за допомогою Telegram, Messenger, Viber. Можна переказати кошти, зв'язатися з оператором, дізнатися курс валют і багато іншого.

5. Банкомати та термінали - пристрої, за допомогою яких можна отримати ті чи інші послуги банку. Перелік послуг невеликий: зняття готівки, переказ коштів, отримання балансу і т. п. Найзручніше те, що зараз це можна зробити не тільки за допомогою карти, а й телефону, або мобільного додатку Приват24.

Треба відмітити, що дистанційний Інтернет-банкінг можна вважати головною новою формою в обслуговуванні клієнтів. Конкуренція стає набагато вищою та йде скорочення витрат. Виходить, що з невеликою собівартістю продуктів банку можна знижувати тарифи, в такому випадку, банк стає більш привабливим для потенційних клієнтів.

При цьому за допомогою дистанційних каналів можна комфортно спілкуватись банку з клієнтом (через такі канали як чат-онлайн, чат-бот та інші), відносини стають більш прозорими та продуктивними, тому що користування стає значно зручнішим. Не потрібно приходити у відділення для здійснення банківської операції, можна зробити майже всі операції вдома та у будь-яку годину.

Така система розповсюдження послуг та користування ними є дуже простою саме для молоді, тому слід не забувати, що клієнти банку мають різні вікові категорії. Чим більше людей користуються інтернетом, тим більша кількість користувачів віддаленими банкінгами.

Як передає Укрінформ, про це свідчать результати опитування, яке провів Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) 13-18 травня 2022 року.

Є статистичні дані, проведені Київським міжнародним інститутом соціології впродовж 13-18 травня 2022 року, було проведено власне

всеукраїнське опитування громадської думки «Омнібус» методом телефонних інтерв'ю з використанням комп'ютера на основі випадкової вибірки мобільних телефонних номерів. Було опитано 2000 респондентів, що мешкають у всіх регіонах України (крім АР Крим). Опитування проводилося з дорослими (у віці 18 років і старше) громадянами України, які на момент опитування проживали на території України (у межах, які контролювалися владою України до 24 лютого 2022 року). До вибірки не включалися жителі територій, які тимчасово не контролювалися владою України до 24 лютого 2022 року (АР Крим, м. Севастополь, окремі райони Донецької та Луганської областей), а також опитування не проводилося з громадянами, які виїхали закордон після 24 лютого 2022 року [29].

"За даними дослідження приблизно 82% опитаних користується інтернетом хоча б раз на тиждень, з них 78% щодня чи майже щодня. та 4,5% використовують інтернет один або кілька разів на тиждень. Натомість ніколи не використовують 15,4% опитаних українців. Міське населення частіше використовує інтернет, ніж сільське. Зі зростанням віку зменшується відсоток активних користувачів інтернетом. Чим вища освіта в українця/ки, тим частіше користується інтернетом. Найрідше користуються інтернетом українці 70+ (27%). Натомість найчастіше використовують інтернет українці віком від 18 до 49 років.", - йдеться в повідомленні [29].

Мобільний додаток "Приват24" має основний функціонал, що дозволяє клієнту керувати своїми коштами у будь-якому куточку нашого світу, у будь-який час доби та самостійно проводити операції, не потребуючи прямого контакту. Мобільний додаток Приват 24 та інтернет-банкінг Приват 24 визнано одними з кращих в Україні за версією щорічної премії PaySpace Magazine Awards 2019 [1]. Google Play надає дані про встановлення додатку на Android більше 8 мільйонів раз, а в App Store більше 6 мільйонів раз, ще приблизно півтора мільйони користуються веб-версією. Таких результатів в Україні більше не має ні один банк.

Кожен день понад мільйон споживачів реалізують банківські операції за допомогою POS-терміналів, з використанням технології NFC: дуже легко можна в один клік замовити таксі, оплатити товар або послугу, керувати кредитними та депозитними коштами, замовляти доставку їжі або воду, поповнити свій телефон.

Хочу виділити ще те, що Банк надає можливість завантажувати не тільки додаток Приват24, а ще 20 різних додатків, вони більш вузькопрофільні (надаються певному типу інтернет-користувачам та розподіляються за схожими банківськими операціями).

Два роки тому в Банку з'явилась послуга FacePay24 - спосіб розпізнавання облич. Спільний проект «ПриватБанк» і Visa став першим в Україні запуском біометричної оплати покупок в офлайн-ритейлі. За допомогою Приват24 ця можливість доступна всім клієнтам банку і будь-яким офлайн і онлайн-торговцям. Дана технологія використовує одну з провідних у світі систем автоматичного розпізнавання обличчя Amazon Recognition, але наразі відбувається робота над розробкою власної технології.

Ще АТ КБ “ПриватБанк” з Mastercard розробили так звану поведінкову біометрію - першовідкривач в Україні такої послуги, що надає можливість проводити верифікацію клієнта засновану на поведінковій біометрії, яка націлена на якість, безпеку, прогресивність ідентифікації, адже в наш час недостатньо мати тільки пароль, щоб захистити обліковий запис. Технологія NuData розпізнає користувача по поведінці та дає реакцію при вході в аккаунт або коли хтось зайшов в аккаунт з іншого пристрою, надає аналіз понад 300 характеристик поведінки. Платформа NuDetect вже впроваджена в Північній Америці, Латинській Америці та Європі. В грудні 2018, в період активного шопінгу, NuData допомогла ритейлерам виявити понад 1 мільярда неправомірних цифрових операцій і зупинити 99 % шахрайських атак, заощадивши торговцям в усьому світі понад 500 мільйонів доларів [50].

Гарною перспективою є реалізація проекту “Готівка на касі”. Зараз, у воєнний час, ця послуга допомагає отримати людям готівку швидко та дуже

зручно. На початку війни була дуже велика проблема при знятті готівки адже інкасатори не могла так швидко працювати, а люди знімали дуже багато коштів. А з цією послугою, щоб зняти готівку на касі потрібно зробити покупку якогось товару. Наприклад, при введенні в перші дні “Готівка на касі” у магазинах видавали касири до 120 млн грн на добу за допомогою цього сервісу, зараз щоденні видачі готівки 60-70 млн грн.

Майже 80% таких операцій українці проводять на касах супермаркетів та магазинів їжі, близько 15% - на касах аптек, а ще 5% - на АЗС та інших торговельних точках. Масштабування цього сервісу в короткі строки в багатьох мережах допомогло в цілому банківській системі України та громадянам. Сьогодні отримати готівку можна через 35 тисяч терміналів банку на касах 73 національних та регіональних торгових мереж, аптек та АЗС. Серед найбільших партнерів програми - Сільпо, АТБ, Новус, Варус та інші [52].

У АТ КБ “ПриватБанк” є власна кнопка, щоб оплачувати покупки на сайті, називається “PrivatPay”. PrivatPay - це можливість зручно, швидко та безпечно робити оплату на сайті. За допомогою PrivatPay можна швидше здійснювати покупки з всіх доступних пристроїв, найзручніше те, що повторно вводити реквізити не потрібно і є повна захищеність платежів.

Поряд з якістю, захищеністю та зручністю стоїть ще й естетика. Естетичні уподобання клієнта також є пріоритетом в обслуговуванні клієнтів. Є можливість вибрати пластиковий індивідуальний дизайн своєї картки у відділенні. Окрім цього, можна встановити цифровий дизайн обкладинки платіжної картки, що знаходиться у цифровому гаманці. Це можна зробити в розділі “Меню карток” безкоштовно. Зараз є багато патріотичних цифрових дизайнів, що дуже популярні.

Стратегічний пріоритет розвитку Банку, пов’язаний з роздрібним сегментом, це навчити та користуватись дистанційними каналами обслуговування банківських послуг.

Слідуючи чинній стратегії АТ КБ “ПриватБанк” до 2024 року три найважливіші завдання банку:

1. Підвищити рівень задоволення користувачів продуктів та послуг банку.
2. Навчити клієнтів використовувати дистанційні 92 опції в Приват24, як зекономивши час придбати ту чи іншу послугу.
3. Довести частку автоматизованих операцій банку до 90% рівня.

У ПриватБанку обслуговуються більше 4 мільйонів пенсіонерів, це велика частка всіх пенсіонерів в Україні. Відкрити рахунок пенсіонер зараз може за допомогою співробітника банку у відділенні, на 3700 або самостійно через Приват24, навіть їздити у Пенсійний Фонд не потрібно. Також зняття готівки для пенсіонерів через будь-який банкомат безкоштовно. Є багато зручних та цікавих функцій, якими пенсіонери можуть скористатись. Для клієнтів-пенсіонерів є можливість користуватись кеш-беком в аптеці, роблячи покупки отримувати 3% від покупки.

Програми лояльності. Перед початком війни в ПриватБанку була така програма, як “Бонус+”. Ця програма надає можливість отримувати грошовий бонус на окремий рахунок, яким можна потім розрахуватись. Можна зробити покупку у точках-партнерах програми, яких дуже багато по Україні. Клієнт каже на касі, що хоче зробити покупку за рахунок “Бонус+”. Поки ця програма відсутня, проте в найближчий час буде повертатися. До речі, ПриватБанк закриваючи програму “Бонус+” переказав всі бонусні кошти на залишку клієнтів на допомогу Збройним Силам України (це 616 мільйонів гривень).

Беручи до уваги сьогоденні проблеми з відключення світла, що дуже впливає на покупки через POS-термінали ПриватБанк вирішив цю проблему. Підприємства, що мають обслуговування в ПриватБанку, тепер приймають оплату товарів та послуг картками банку, якщо немає електроенергії. Все легко, за допомогою сучасних технологій банку. Коли відключають електрику робити покупку можна безконтактною карткою або гаджетом, в цьому допоможе додаток Термінал, або QR коду або Приват24.

“Відсутність електроенергії - це не привід відмовляти клієнтові у покупці,  
- говорить Євген Заїграєв. - У ПриватБанку є прості та зручні лайфхаки, як



приймати безготівкові оплати, коли немає світла. Пропоную вже зараз підключити додаток Термінал на смартфоні або створити QR з терміналу в нашому телеграм-боті”. [49].

Якщо у підприємця є смартфон на ОС Android з NFC, його можна перетворити на POS-термінал. Для цього треба завантажити додаток Термінал, зареєструватися та приймати до оплати картки будь-яких банків. Підключення Терміналу займе пару хвилин. [49].

Також торгівці на час відсутності електрики можуть використовувати QR код свого POS-терміналу у смартфоні. Для цього треба зайти у телеграм-бот, натиснути QR для сплати та ввести мерчант терміналу. Для оплати покупцю достатньо відкрити Приват24, сканувати QR код продавця, ввести суму товару та підтвердити операцію [49].

Рівень задоволення клієнтів Банк аналізує різними способами це як зовнішні дослідження, програма “Таємного покупця”, внутрішнє спеціалізоване опитування, скарги та пропозиції клієнтів. Внаслідок цього, Банк отримує максимальне інформаційне наповнення стосовно поведінки споживачів при користуванні послугами та продуктами.

Особлива увага завжди приділена скаргам та пропозиціям користувачів. Протягом довгого часу вносяться зміни в процеси обмірковування по зверненню громадян. Вже одинадцять років Банк втілює програму “Таємний покупець”, що допомагає давати оцінку якості обслуговування в контакті з клієнтом. Сюди входить як стандарти ведення діалогів з клієнтом, так і знання, які були отримані при навчанні на посаду, так і ставлення до клієнта при обслуговуванні. Кожного року проводяться нетипові оцінки поведінки співробітників у стресових ситуаціях, що надають можливість виявляти помилки і аналізуючи їх, розвивати менш ефективні сторони. Крім такої перевірки, в Банку проводять традиційні щорічні тести перевірок знань по продуктам та послуга, що надаються клієнтам, перевірки чистоти в приміщеннях і т. п. У цілому, такі перевірки показують високий сервіс обслуговування клієнтів.

За ці роки Банк збільшив напрямки, які вивчають задоволеність клієнтів: стало більше дослідників, проводяться все більше зовнішні та внутрішні опитування та дослідження. За допомогою зібраної та проаналізованої інформації Банк ліпше розуміє свою аудиторію, її задоволеність, очікуваність та проблеми, які частіше виникають. Проведення тестувань допомагає полегшувати та спростувати шлях клієнта з банківськими послугами та продуктами.

Проаналізовано процес надання послуг фізичним особам на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», лідера банківської галузі України, основною діяльністю якого є комерційні банківські послуги та обслуговування фізичних осіб.

Розглядаючи організаційну структуру банку, визначено основні органи управління та їх основні функції та відповідно досліджено структуру відділу багатоканального контакт-центру АТ КБ «ПриватБанк». Вивчена корпоративна культура та корпоративні цінності банку. Розглянуто трудові, фінансові та технічні ресурси банку. Проаналізовано ключові показники діяльності банківських фінансових установ за останні роки та встановлено, що ресурсна база Банку демонструє хорошу тенденцію до зростання.

У 2021 році Банк отримав 35,1 млрд грн чистого прибутку, що збільшився порівняно з 2020 роком на 10,7 млрд грн., або на 44%. Чистий прибуток Банку залишається максимальним результатом всього банківського сектору України та займає 45% долі в загальному результаті банківської системи.

Крім цього, ми проаналізували банківські послуги, що надаються фізичним особам. Визначено, що зараз у Банку можна придбати багато різних послуг: відкрити картки, оформити депозит, кредит, робити перекази коштів, користуватись багатьма дистанційними каналами обслуговування, здійснювати різні операції у відділеннях, валютно-обмінні операції і т. п. Також ми дослідили особливості таких каналів, як Інтернет банкінг та додаток Приват24, що визнані одними з кращих в Україні.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ АТ КБ “ПриватБанк”**

### **3.1. Аналіз варіантів підвищення конкурентоспроможності банку на основі поліпшення політики збуту АТ КБ “ПриватБанк”**

Сучасна банківська система характерна альтернативними формами обслуговування її споживачів, удосконаленням та розширенням, що є великою перевагою у конкуренції між багатьма банками України.

Взявши це до уваги, Банк може легко збільшувати число своїх роздрібних клієнтів, зменшити витрати на продаж продуктів. Найбільш ефективні альтернативні форми розповсюдження продуктів банку на сьогоднішній час: Інтернет-банкінг, відділення та філії, телемаркетинг (телефонні дзвінки), встановленні додатки на телефон. Тому що сучасні технології (інтернет, комп'ютери, телефони) роблять процес обслуговування послугами швидким, простим, легким. Мобільний телефон допомагає здійснити будь-які банківські операції не використовуючи пластикову картку та зменшити використання паперових документів. Хочу звернути увагу, що дистанційні канали виступають як основа для нової форми в обслуговуванні клієнтів банку. Не всі банки поки що мають такі інноваційні дистанційні канали, тому це надає великої конкурентної переваги АТ КБ ПриватБанку. Водночас таке віддалене обслуговування сприяє комфортним умовам спілкування клієнта з банком, взаємовідносини стають більш прозорими, продуктивними. Оскільки для здійснення банківської операції клієнту не потрібно приходити у відділення, можна скористатись будь-де та будь-коли.

Інтернет-банкінг в Україні – це перспективний напрямок розвитку банківських послуг, який забезпечує скорочення витрат на персонал для банків та економію часу та коштів для їхніх клієнтів. Істотні переваги віртуальних банківських послуг забезпечують стрімке зростання цільової аудиторії. Клієнтів

приваблює доступність послуг у будь-який час і у будь-якому місці, достатньою умовою є наявність Інтернету. Масштаби використання Інтернет-банкінгу в Україні останнім часом зросли, однак все ще залишаються незначними у порівнянні з розвинутими європейськими країнами.

Таким чином, багато клієнтів не потребують користування відділеннями банку, якщо мають можливість скористатись послугою, наприклад, зі свого телефона, комп'ютера, ноутбука і т. д. Щоб успішно перейти на користування тільки дистанційними каналами Банк повинен вирішити декілька технологічних питань. Наведемо приклад, в обставинах, що виникли зараз багато людей за кордоном, тому дуже важливо надавати доступ клієнтам робити операції в будь-якій точці світу в будь-який час та з усіх питань. Водночас необхідно надавати надійну віддалену аутентифікацію та захистити персональні дані клієнта. Таким чином, більша кількість завдань співробітника перекладається на самого клієнта. Обирати ті продукти чи послуги, які потрібні клієнту, він може вже сам в режимі самообслуговування.

Дистанційне банківське обслуговування (ДБО) відіграє велику роль, адже надає можливість банку знижувати операційні витрати, взаємодіючи клієнту з банком в електронних каналах. Говорячи про тенденцію розвитку ДБО за останні п'ять років можна сказати, що є активні зміни в цій системі. Системи управління особистими фінансами (PFM) для приватних клієнтів викликали великий інтерес з боку банківського співтовариства і, як наслідок, набули великого поширення. Клієнти банків активно цікавляться можливостями PFM, що дає змогу банкам змінювати їх поведінку в системі ДБО. Декілька років тому клієнти користувались Приват24 тільки для перевірки балансу, здійснення платежів і все, що займало не більше двох хвилин. То зараз система стала настільки великою, що можна загубитись в усіх послугах, які надає банк. Тому в Приват24 зараз клієнти можуть проводити навіть більше 30 хвилин (розглядаючи та підключаючи різні продукти і послуги, аналізуючи свої доходи, витрати), інакше кажучи такі нові функції привертають увагу клієнтів. Відповідно до свідчень

Банку є статистика перебування клієнта в Приват24, тож середній час користування додатка клієнтом став більше ніж в 5 раз.

Дистанційне банківське обслуговування- це не тільки канали обміну інформації з банком, це перехід всіх взаємовідносин клієнта з банком в цифровий канал. Ця концепція набула великого поширення за кордоном, скоро це буде і в нашій країні. Роблячи власні канали дистанційного банківського обслуговування, банк відстежує нові шляхи поширення, нові технології, вивчає потреби клієнтів, аналізує поведження ринку та намагається працювати “на обгін”.

Закордонні банки для більш ефективного обслуговування використовують широкосмуговий інтернет-доступ високого рівня SLA, канали зв'язку, а також інтелектуальний сервіс, зокрема хмарна АТС та відеоспостереження. Такі сервіси дуже широко розповсюджені в більшості у великих фірмах, наприклад банки з великою кількістю відділень, які потребують єдиної системи комунікацій, щоб вирішувати бізнес-завдання, так і щоб підвищити якість дистанційного обслуговування.

Окрім цього, зараз банки дають можливість створювати та ставити електронний підпис клієнту, для більш легкого дистанційного обслуговування. Не дивлячись на інноваційність в каналах спілкування з клієнтом, мобільний зв'язок має велику роль в комунікаціях банку.

Потреба в голосовому трафіку стає все більшою, а й з тим розвиваються технологічні можливості надання таких послуг. На заміну класичній телефонії прийшла цифрова, яка майже її витіснила.

Однією з важливих переваг є хмарна телефонія, яка розташовується в хмарі оператора, при цьому надає клієнтові готовий сервіс. Функціонал такої системи розроблен так, що ним може користуватись клієнт навіть в перше дуже легко.

Ми очікуємо, що ще декілька років і дистанційне банківське обслуговування буде “підлаштовуватись” під клієнта, буде дуже популярним, у банках буде набагато більше дистанційних каналів обслуговування, ніж традиційних. Проте один з головних мінусів дистанційних каналів є

неможливість віддалено внести готівку. Багато банків вирішили цю проблему даючи можливість внести готівку за допомогою терміналу самообслуговування. Технологічні новинки для терміналів самообслуговування та банкоматів є також тенденцією розвитку ДБО.

Споживач дивлячись на ситуацію вирішує якою послугою найкраще скористатися та через який канал, банк саме має завдання надати клієнту вибір. Як спостерігається, звичайну операцію як наприклад поповнювати рахунок свого телефону, зробити покупку якогось товару в інтернеті, то таку оплату легше провести через мобільний телефон. Якщо говорити про поповнення мобільного телефону, Інтернет, комунальних послуг, то зараз це можна зробити найшвидше у Інтернет-банкінгу, адже у додатку після першої оплати вся інформація зберігається. А ще краще встановити РП (регулярні платежі), що допоможе не замислюватись над цим, а кожного місяця вже буде автоматично зніматись оплата за ці послуги.

Ось так, класичному банку потрібно переосмислити свої канали розповсюдження, оскільки інновації роблять наш світ більш зручним. А створивши штучний інтелект можна призвести початок ери невидимих технологій, в такому випадку розуміння складних технологій та інтерфейсних рішень не буде потрібно клієнту, дійде до того, що можна буде сказати, що потрібно зробити.

Різні інновації, технологічні рішення в банку нададуть можливість трансформувати традиційні взаємовідносини банку та клієнта в щось більше – партнерство. З одними функціональними можливостями та банківськими продуктами та послугами стати затребуваним банком на ринку вже недостатньо, тому банки беруть до уваги контекст поведінки людини. Бо клієнт завжди обирає той банк, якому більш за все довіряє планувати свої фінанси.

### **3.2. Краща альтернатива поліпшення політики збуту АТ КБ “ПриватБанк”**

АТ КБ ПриватБанк входить в кількість найінноваційніших банків України, в такому випадку дуже складно запропонувати якийсь новий продукт або технологічне рішення для такого інтернетизованого та комп'ютеризованого банку. Перелік електронних послуг ПриватБанку має найфункціональніші характеристики серед всіх банків України на сьогодні. Усвідомлення необхідності у використанні віддалених методів в обслуговуванні мають головні керівники банку, кожного дня роблять удосконалення існуючих та створюють нові послуги для більш зручного користування. Виходячи з наукових досліджень та використовуючи практичні аспекти діяльності ПриватБанку, рекомендуємо такий шлях удосконалення існуючої системи Банку:

1. Пластикові картки – ПриватБанк це лідер за чисельністю споживання пластикових карток. Виходячи з цього, доцільно буде покращення як самого продукту, так і способів просування. Пластикова картка клієнта ПриватБанку – це картка фізичної особи, на якій немає даних самого власника (ФІО, фото і т. п.), це призводить до ризиків шахрайства (підробка картки, кражи). Доречним є використання із зазначеними на картці хоча б прізвища та ім'я клієнта. Так само не використовується додавання на карту підпис клієнта, це негативний чинник відносно безпеки платежів по картці. Проте в такому обслуговуванні є позитивна риса в тому, що клієнтам пропонується низька ціна та, в порівнянні інших банків, менше часу витрачається на створення картки. Через те, пропонуємо банку збільшення безпеки операцій по картках.

2. Віддалений банкінг – інноваційна та популярна система. Задля покращення роботи рекомендуємо такі шляхи:

- збільшення безпеки каналів зв'язку;
- зменшення ціни для такого методу обслуговування клієнтів, що допоможе збільшити чисельність споживачів, які зацікавляться ним;
- зробити більше акцій та програм лояльності, що зробить користування більш привабливим;

3. АТМ. Таких пристроїв по нашій країні дуже багато, внаслідок цього з метою покращення роботи пропонуємо такі заходи:

- збільшення захисту таких операцій;
- зробити більш важкий спосіб авторизування, ідентифікування клієнта;
- збільшити перелік послуг надання через ТСО та АТМ;
- зробити окрему гарячу лінію для роз'яснення питань по таких пристроях;
- додати функцію роботи зі смарт-картками на банкомати та термінали.

4. ТСО. Так само велика кількість по всій Україні. Головна функція – надає можливість покласти готівку на картку. Щоб зробити кращим цей спосіб обслуговування можна:

- поліпшити ступінь захищеності, захистити від шахраїв та зловживань;
- гарантувати надійне та цілісне обслуговування;
- удосконалити швидкість функціоналу;
- збільшити кількість послуг, що надаються такими пристроями.

5. Інтернет-банкінг. Такий канал обслуговування має більш за все опцій, розвивається в Банку понад 10 років. Задля кращої роботи пропонуємо:

- збільшити захист ;
- встановити більш захищені способи ідентифікування та авторизування, що зараз дуже актуально, адже багато клієнтів без зв'язку на окупованих територіях не мають можливості скористатись Приват24;
- зробити більшість послуг в банкінгу “у два кліки” для пенсіонерів, для них робота з використанням технологій є значно складною. Адже пенсіонерів у банку, як ми вже дізнались, понад 4 мільйони, а це не маленька частка;
- збільшити кількість послуг, що надаються через Приват24 (у вебверсії послуг в декілька разів більше);



- для того, щоб перейти на Інтернет-банкінг остаточно, потрібно стимулювати зацікавленість у клієнтів через різні комунікаційні канали.

У майбутніх перспективах Банку доречно проаналізувати впровадження закордонних інновацій:

1. Смарт-картка. Багато закордонних банків застосовують смарт-картки. ПриватБанк вводить в обіг їх тільки для VIP клієнтів та тільки як додаток до картки вищого класу. Банку краще вжити такі заходи:

- випускати смарт-картки для кожного клієнта (якщо він цього бажає);
- впровадити технологічну та технічну базу, щоб розширити обслуговування смарт-карток в нашій країні;
- розповсюдження таких карток не тільки фізичним особам, а і юридичним;
- вхід до системи Національних масових електронних платежів.

Банк впроваджуючи такий вид послуг матиме багато плюсів, та є й мінуси. Плюси які зможе отримати банк: - забезпечити надійний захист платежів, що допоможе банку стати більш надійним та отримати високий рівень довіри клієнтів; - об'єднати нашу платіжну систему разом з міжнародними, закордонними системами, що зацікавить людей, які роблять часто перекази за кордон; - шанс запозиціонувати ПриватБанк як перспективний та найбільш інноваційний банк України, що призведе до збільшення клієнтів та зростанню інвестицій. Мінусів є небагато, проте вони можуть вплинути на прибуток у першому етапі впровадження такого продукту. Мінуси: - складність у переході; - вартість при впровадженні; - шукати та запроваджувати нові виробничі канали, що спеціалізуються на смарт-картках; - можливі багато не уточнень за відсутності досвіду в обслуговуванні такого продукту; багато клієнтів не довіряють новим послугам.

2. Запровадження смарт-карток. Такий вид послуг доречно започаткувати корпораціями та великими підприємствами. Головні особливості цієї послуги широка функціональність та повна мобільність.

3. Запровадження інформуючої системи та допомога клієнтам тут і зараз. Зараз велика проблема нашого населення це низька обізнаність, тому пропонуємо започаткувати систему, яка допоможе пристосуватись до інновацій з більшими темпами. Ця система може бути частиною Приват24, проте більша частина послуг може надаватись без участі Інтернету, через те, запровадження інформуючої системи буде доречним. Банку для запровадження інформуючої системи потрібно: - зробити систему постійного обов'язкового зв'язку call-центрів з банкоматами, терміналами, телефонами, відділеннями; - розвивати систему допомоги, яка існує в банку на банкомати та термінали; - зробити ПЗ, яке зможе інформувати та допомагати клієнтам за допомогою закладених в ньому скриптів; - розповісти про цю систему всім клієнтам.

Отже, Банк слідує за усіма сучасними перспективними напрямками банківських інновацій, спрямовує свою діяльність на надання високотехнологічних послуг та активну взаємодію з клієнтами в рамках моделі «Зона 24», сутність якої полягає в тому, що банк стає центром екосистеми, яка дає можливість банку підтримувати постійний контакт з клієнтами в режимі 24/7/365, це дозволило банку збільшити кількість клієнтів та їх довіри і лояльності, покращити імідж банку. Для зміцнення своїх позицій на ринку банку слід продовжувати впроваджувати нові технології та створювати нові банківські продукти.

## ВИСНОВКИ

Вкінці хотілося б надати такі висновки та рекомендації:

1. Ми ознайомились з організаційно-економічною характеристикою та особливостями функціонування АТ КБ “ПриватБанк”, лідера банківської галузі України, основною діяльністю якого є комерційні банківські послуги та обслуговування фізичних осіб. Розглядаючи організаційну структуру банку, визначено основні органи управління та їх основні функції та відповідно досліджено структуру відділу багатоканального контакт-центру АТ КБ «ПриватБанк». Вивчена корпоративна культура та корпоративні цінності банку. Розглянуто трудові, фінансові та технічні ресурси банку. Проаналізовано ключові показники діяльності банківських фінансових установ за останні роки та встановлено, що ресурсна база Банку демонструє хорошу тенденцію до зростання. У 2021 році Банк отримав 35,1 млрд грн чистого прибутку, що збільшився порівняно з 2020 роком на 10,7 млрд грн., або на 44%. Важливий аспект діяльності банку це обслуговування клієнтів, які є основним капіталом банку. Внаслідок цього головне значення має клієнтоорієнтованість банку, яку ми бачимо у задоволенні клієнта від тих чи інших послуг. Банк повинен прагнути збільшення кількості споживачів та покращення якості їх обслуговування, застосовуючи заходи, які в цьому допоможуть.

2. Зробили комплексний аналіз каналів збуту, що діють у Банку. Крім цього, ми проаналізували банківські послуги, що надаються фізичним особам. Визначено, що зараз у Банку можна придбати багато різних послуг: відкрити картки, оформити депозит, кредит, робити перекази коштів, користуватись багатьма дистанційними каналами обслуговування, здійснювати різні операції у відділеннях, валютно-обмінні операції і т. п. Також ми дослідили особливості таких каналів, як Інтернет банкінг та додаток Приват24, що визнані одними з кращих в Україні. Останнім часом канали банківського обслуговування дуже швидко змінюються. Це

залежить від появи мережі Інтернет та інноваційних та технологічних змін, що адаптовані для можливості надавати банківські послуги швидко та зручно, це призвело до підвищення рівня банківського обслуговування. Адже усвідомлення необхідності у використанні віддалених методів в обслуговуванні мають головні керівники банку, кожного дня роблять удосконалення існуючих та створюють нові послуги для більш зручного користування. Хочу відмітити, що дистанційний Інтернет-банкінг можна вважати головною новою формою в обслуговуванні клієнтів. Конкуренція стає набагато вищою та йде скорочення витрат. Виходить, що з невеликою собівартістю продуктів банку можна знижувати тарифи, в такому випадку, банк стає більш привабливим для потенційних клієнтів. При цьому, за допомогою дистанційних каналів можна комфортно спілкуватись банку з клієнтом (через такі канали як чат-онлайн, чат-бот та інші), відносини стають більш прозорими та продуктивними, тому що користування стає значно зручнішим. Не потрібно приходити у відділення для здійснення банківської операції, можна зробити майже всі операції вдома та у будь-яку годину. Технологічні новинки для терміналів самообслуговування та банкоматів є також тенденцією розвитку ДБО. Проте ДБО (дистанційне банківське обслуговування) не заміне традиційне у відділенні банку та відділення так і будуть важливим каналом по залученню та обслуговуванню клієнтів тільки вже зі складними операціями.

3. АТ КБ ПриватБанк входить в кількість найінноваційніших банків України, в такому випадку дуже складно запропонувати якийсь новий продукт або технологічне рішення для такого інтернетизованого та комп'ютеризованого банку. Виходячи з наукових досліджень та використовуючи практичні аспекти діяльності ПриватБанку, рекомендуємо такий шлях удосконалення існуючої системи Банку: зміна вигляду пластикових карток, збільшити обсяг послуг у мобільному додатку та на терміналах та банкоматах, ввести у обіг смарт-картки, впровадити систему інформування, зменшити кількість відділень у

великих містах. Надано рекомендації для найбільш ефективного обслуговування клієнтів з пластиковими картками. Пластикові картки – ПриватБанк це лідер за чисельністю споживання пластикових карток. Виходячи з цього, доцільно буде покращення як самого продукту, так і способів просування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25-28.
2. Алексунін В. А. *Маркетинг : навч. посіб.* Київ : ІТК «Дашков і К0», 2015. 204 с.
3. Афанасьєв В. І. *Статистичне забезпечення проблеми стійкості виробництва.* Київ : Фінанси і статистика, 2016. 320 с.
4. Балабаниць А. В. *Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон.наук : 08.06.02.* Донецьк: ДДУЕТ, 2002. 20 с.
5. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. *Управління збутовою політикою : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2014. 240 с.
6. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. *Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства : монографія.* Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2014. 245 с.
7. Батра Р., Майєрс Джон Дж., Аакер Девід А. *Рекламний менеджмент/Пер. з англ. 5-те вид.* К.: Видавничий дім "Вільямс", 2009. 784 с.
8. Бейкер М. І. *Маркетинг : енциклопедія.* Київ : Ділова Література, 2012. 1200 с.
9. Белінський П.І. *Менеджмент виробництва та операцій : підручник* К.: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
10. Березін І. С. *Маркетинг і дослідження ринку.* Київ : Ділова Література, 2016. 416 с.
11. Бистрова І. О. *Формування посередницько-збутової складової інфраструктури зернового ринку.* *Вісн. аграр. науки.* 2015. № 12. С. 59–62.
12. Білоусова М. М. *Розробка Веб-сайту як інноваційного ресурсу, засобу підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств.*

Збірник наукових праць. Сер. «Екон. науки». Кам'янець-Подільський, 2012. № 20. С. 523–528.

13. Болт Г. Дж. Практичний посібник з управління збутом. Київ : Економіка, 2015. 503 с.

14. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць. Львів : Львівська комерційна академія, 2015. Вип. 18. С. 47-50.

15. Борбасова С. В. Оптимізація виробничої програми підприємств хлібопечення на основі застосування «АВС-аналізу». Маркетинг. 2013. № 5. С. 109-112.

16. Браун К. Практичний посібник зі стимулювання збуту. К. : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2013. С. 121

17. Бурцев В. В. Внутрішній контроль збутової діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. Менеджмент в Україні і за кордоном. 2014. № 6. С. 47-52.

18. Бурцев В. В. Удосконалення системи управління збуту продукції. Маркетинг Україні. 2012. № 6. С. 57-68.

19. Вертоградов В. Управління продажами: навч. посібн. К. : Основи, 2015. 240 с.

20. Волкова Н. В. Аналіз критичного рівня обсягу продажів. Міжнародний сільськогосподарський журнал. 2013. № 1. С. 12-13.

21. Генрі А. Маркетинг : принципи і стратегії : навч. посіб. Київ : ІНФРА-М, 2017. 804 с.

22. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. К.: Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами, 2014. С. 102–107.

23. Гоголь І. А. Особливості формування маркетингової стратегії суб'єктів підприємництва різних форм господарювання. Вісник

Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 450-454.

24. Гончарук Я. А., Павленко, А. Ф., Скибінський С. А. Маркетинг: Навч. посіб. Київський національний економічний ун-т; Львівська комерційна академія. К.: КНЕУ, 2002. 314 с.

25. Горьовий В. П. Менеджмент фермерських господарств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.

26. Гура А. М. Організаційні засади формування партнерських взаємовідносин при збуті сільськогосподарської продукції. Економіка та держава. 2014. № 1. С. 40-42.

27. Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. Академія ринку : Маркетинг. Київ : Економіка, 2013. 572 с.

28. Дмитренко О. М. Види стратегії диверсифікації та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2016. № 2. С. 121–125.

29. Дослідження Укрінформ Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) 13-18 травня 2022 року. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3497671-blizko-78-ukrainciv-sodna-koristuutsa-internetom.html>

30. Жовковська. Інноваційна економіка : Всеукр. науково-виробничий журнал. Тернопіль, 2013. №10 (36). С. 195 – 198.

31. Заремба В. П. Аналіз організаційної діяльності у сфері маркетингового управління підприємств : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. заоч. конф. “Молода наука України. Перспективи та пріоритети розвитку” (м.Одеса, 25-27 липня 2012р.). Одеса, 2012. С. 96 – 97.

32. Іжорський А. С. Організація і методи дослідження попиту і ринків збуту в сучасних умовах : науково-аналітичний огляд. Київ : Освіта, 2015. 45 с.

33. Інтернет-банкінг та особливості його використання в Україні. URL:<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=>



&ved=2ahUKEwjPtfeHicD7AhUu\_CoKHcblBc0QFnoECA4QAQ&url=http%3A%2F%2Fape.fmm.kpi.ua%2Farticle%2Fview%2F130975%2F126709&usg=AOvVaw0v17Fp140dJJzE5wvB82Or

34. Кардаш В. Я., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика: Навч.- метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана, 3. вид., доп. та перероб. К.: КНЕУ, 2006. 248с.

35. Кодекс поведінки (етики) Банку.  
URL:[https://static.privatbank.ua/files/Kodex\\_23062021.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Kodex_23062021.pdf).

36. Консолідована проміжна скорочена фінансова звітність за три місяці, що закінчились 31 березня 2020 року.  
URL: [https://static.privatbank.ua/files/Консолидація\\_30\\_06.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Консолидація_30_06.pdf)

37. Костоглодов Д. Д., Харісова Л. М. Розподільна логістика. Київ : Експертне бюро, 2017. 127 с.

38. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ – 2014. - №5 - С. 302-305.

39. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент : посібник. Київ : НІКА, 2012. 192 с.

40. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч.- метод. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.

41. Ляпунов А. Д. Формування та оптимізація системи збуту на основі системного аналізу. Економіка та управління. 2014. № 2. С. 26–34.

42. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09. Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. 17 с

43. Мороз Л. А., Чухрай Л. А. Маркетинг : навчальний посібник. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2009. 244 с.

44. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник. Львів, 2005. Т. 1. 616 с.
45. Наумов В. Н. Маркетинг збуту: навч. посібник. К. : Вік, 2009. 151 с.
46. Обрителько Б. А. Менеджмент посередницької та біржової діяльності: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 264 с.
47. Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанку» URL: <https://privatbank.ua>.
48. Павленко А. Ф. Маркетинг/ А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – [2-ге вид., доп. і випр.]. — К.: КНЕУ, 2001. — 106 с.
49. Підприємці можуть приймати оплату безготівково навіть за відсутності електрики.  
URL: <https://privatbank.ua/news/2022/11/11/1795>
50. Поведінкова біометрія.  
URL : <https://newsroom.mastercard.com/eu/uk/press-releases/nudata>.
51. Прауде В. Р., Білий О. Б. Маркетинг: навч. посібник. К.: Вища школа, 2007. 256 с.
52. ПриватБанк надав можливість підключати до Приват24 картки інших банків.  
URL: <http://ua.prostobank.ua>.
53. Розрахунково - касове обслуговування ПриватБанку  
URL:[https://onlinebank.dp.ua/info/index1.stm/?url=/info/discont/index.ssc&id=2&obl\\_id=DNP&city\\_id=5](https://onlinebank.dp.ua/info/index1.stm/?url=/info/discont/index.ssc&id=2&obl_id=DNP&city_id=5)
54. Стукач В. С. Управління трансакційними витратами в АПК. АПК : економіка, управління. 2016. № 3. С. 18-20
55. У березні через POS-термінали ПриватБанку українці отримали більше 2,2 млрд грн готівки на касах торгових точок. URL: <https://privatbank.ua/news/2022/4/4/1606>.
56. 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.

57. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2005. 202 с

58. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2009. № 2(23). С. 57–61.

59. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2012\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_2_12).