



■ **Ірина Пасічник**
Iryna Pasichnyk

Заступник директора Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України, кандидат економічних наук, доцент
Ph.D. (Economics), Associate Professor Deputy Director of the Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine

■ **Каміла Базадзе**
Kamila Bazadze

Кандидат економічних наук, в. о. доцента кафедри банківської справи Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України
Ph.D. (Economics), Acting Associate Professor of the Banking Department of the Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine

Трансформація каналів продажу банківських послуг у контексті забезпечення конкурентоспроможності банків

Transformation of banking sales channels in the context of ensuring banks' competitiveness

Розглянуто процеси трансформації каналів продажу банківських послуг та оцінено її вплив на конкурентоспроможність банку. Досліджено новітні підходи провідних банків України до дистанційного обслуговування роздрібних клієнтів та їхній зв'язок із ринковими й фінансовими позиціями самих фінансових установ.

The article considers transformation of banking sales channels and its impact on bank's competitiveness. The authors investigate the newest approaches of Ukrainian banks to the remote servicing of retail customers and their relationship with market and financial positions of the institutions.

Ключові слова: конкурентоспроможність банку, канали продажу банківських послуг, трансформація каналів продажу послуг, дистанційне обслуговування клієнтів.

Key words: bank's competitiveness, banking sales channels, transformation of banking sales channels, customer remote servicing.

Дослідження закономірностей розвитку ринку банківських послуг в Україні свідчить про те, що особливості підходів банків до побудови каналів продажу та методів охоплення ринку значною мірою формуються під впливом трансформацій у зовнішньому конкурентному середовищі. Так, до 2005–2006 років більшість банків надавала перевагу використанню стратегії експансії, прагнучи до мак-

симального розширення своєї мережі регіональних філій і представництв [4]. Головна мета цієї стратегії полягала в тому, щоб забезпечити максимально широке представництво банку на українському ринку та створити передумови для пошуку і залучення регіональних споживачів послуг.

У той період у стратегіях банків чітко домінував кількісний, а не якісний аспект розвитку – ставилося завдання

максимально широко охопити ринок, при цьому питання ефективності й результативності регіональних збутових філій та відділень залишалися другорядними. Однак суттєві збитки, яких банки зазнали під час кризи, змусили керівництво змінити стратегію розвитку, активно шукати можливості для зменшення витрат на підтримку конкурентоспроможності. Фінансово-економічна криза кардина-

льним чином змінила ситуацію із просуванням банків на український ринок, передусім — змусила їх скоротити й оптимізувати свої регіональні мережі, а також переорієнтуватися на якісний розвиток і зростання на основі розширення продуктового набору послуг, якісного банківського обслуговування та поступової трансформації каналів продажу послуг із переходом від традиційних каналів до альтернативних.

Проблематика забезпечення та конкурентоспроможності банків в умовах постійних трансформацій зовнішнього конкурентного середовища широко висвітлена в працях багатьох вітчизняних науковців. Проте досліджень, у яких би системно розглядалася проблема підтримки банківської конкурентоспроможності у взаємодії з трансформацією каналів продажу банківських послуг, нині практично немає.

Відповідно до викладених аргументів головною метою дослідження є визначення характеру, напрямів та засобів впливу трансформації каналів продажу банківських послуг на конкурентоспроможність банків.

НЕОБХІДНІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ КАНАЛІВ ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ БАНКІНГУ

Нині треба взяти до уваги низку найважливіших чинників, які зумовлюють необхідність трансформації каналів продажу послуг вітчизняних банків:

1) досягнення високого рівня екстенсивного розвитку регіональної мережі продажу банківських послуг, за якого кількість регіональних відділень банків на одну тисячу мешканців в Україні вже наблизилася до європейського рівня; при цьому попит роздрібних клієнтів на банківські послуги порівняно з показниками країн ЄС значно менший [9];

2) нерівномірність територіального покриття ринку регіональною мережею продажу банківських послуг, диференціація доступу населення до послуг банків у різних регіонах країни;

3) зростання витрат банків на утримання філіальної мережі (оренда, банківське обладнання, персонал);

4) збитковість близько 30% від загальної кількості регіональних банківських відділень, котрі обслуговують роздрібних клієнтів [11].

У зв'язку з цим доцільно назвати

кілька стратегічних напрямів удосконалення управління каналами продажу банківських послуг в Україні, які спрямовані на поліпшення фінансових та ринкових позицій роздрібних банків у конкурентному середовищі:

1) виявлення та ліквідація неприбуткових і неперспективних відділень банків, котрі не спроможні отримувати прибуток як у поточній ситуації, так і в довгостроковій перспективі, тобто фактично послаблюють конкурентні позиції банку на ринку. Мета стратегії скорочення відділень у цьому випадку — зменшити операційні витрати і поліпшити фінансово-економічні показники та прибутковість банківської діяльності;

2) виявлення проблемних відділень, щодо яких необхідно застосувати заходи реструктуризації, оптимізації переліку послуг, реінжинірингу бізнес-процесів та поліпшення якості банківського обслуговування;

3) поступовий перехід до використання альтернативних каналів продажу банківських послуг, що має на меті як заміну класичних точок продажу банківських послуг на сучасніші, інноваційні точки доступу (банкомати, термінали, центри самообслуговування), так і масштабний розвиток каналів дистанційного обслуговування клієнтів завдяки кол-центрам і системам електронного банкінгу.

АЛЬТЕРНАТИВНІ КАНАЛИ ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

На наш погляд, одним із першочергових завдань для вітчизняних роздрібних банків є саме поступова трансформація каналів продажу банківських послуг, тобто *перехід від традиційного обслуговування клієнтів через мережу філій та відділень до застосування сучасних високотехнологічних альтернативних каналів*. При цьому залежно від характеру взаємодії в середовищі альтернативного каналу між банком і клієнтом пропонуємо розділити їх на *три групи*:

1) альтернативні канали продажу і надання банківських послуг, котрі не потребують контакту між клієнтами та працівниками банку, проте необхідна фізична присутність клієнта — банкомати, термінали та центри самообслуговування;

2) альтернативні канали продажу послуг, котрі потребують безпосереднього контакту клієнтів із представниками банку, однак завдяки застосуванню технічних засобів він суттєво

спрощується та вдосконалюється — це робота кол-центрів та відеобанкінг;

3) альтернативні канали продажу і надання банківських послуг без необхідності безпосереднього контакту клієнтів із працівниками банків, при цьому якість і швидкість банківського обслуговування суттєво зростає завдяки використанню сучасних засобів комунікацій і зв'язку — до цієї групи входить увесь спектр інструментів електронного обслуговування клієнтів: клієнт — банк, інтернет-банкінг та мобільний банкінг.

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

ПРИКЛАДИ РОЗВИТКУ НЕТРАДИЦІЙНИХ КАНАЛІВ ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Комплексний та системний підхід до розвитку нетрадиційних каналів продажу банківських послуг демонструє Райффайзен-банк "Аваль", котрий першим в Україні почав розвивати мережу віртуальних центрів самообслуговування. Такий центр фактично є міні-відділенням зі встановленими банківськими терміналами (депозитний банкомат та інформаційний кіоск), за допомогою яких клієнти банку, зокрема власники карток Віза (VISA) або Мастеркард (MasterCard) можуть здійснювати банківські операції самостійно, без допомоги працівників відділення.

Нині мережа точок самообслуговування Райффайзен-банку "Аваль" по всій території України становить близько 500 центрів самообслуговування, у тому числі — близько 50 таких центрів у місті Києві. Крім забезпечення швидкості, зручності, безпеки і

Схема. Вплив дистанційних каналів продажу і надання банківських послуг на конкурентоспроможність банків із позицій концепції Системи збалансованих показників (BSC)



Джерело: розроблено авторами.

надійності, значний акцент банк зробив на пропозиції широкого спектра послуг у центрах самообслуговування. Зокрема, тут доступні такі послуги, як платежі, погашення кредитів, поповнення депозитів, грошові перекази, автоматична оплата рахунків, перевірка стану рахунку, отримання виписки за будь-який період за картковим, депозитним та кредитним рахунками, перегляд останніх операцій тощо.

Загалом варто зазначити, що перехід від традиційного обслуговування клієнтів у філіалах і відділеннях до використання центрів самообслуговування (Райффайзен-банк "Аваль") або терміналів самообслуговування (Приватбанк) необхідно розглядати лише як проміжний етап на шляху системної трансформації каналів продажу банківських послуг та їхнього перетворення з реальних на віртуальні. Хоча зазначені вище способи надання послуг і не потребують безпосереднього контакту споживача із працівниками фронт-офісу банку, проте необхідною є сама фізична присутність клієнта в місці розташування терміналів або центрів самообслуговування. Це, у свою чергу, перешкоджає вирішенню стратегічних проблем банків у сфері розвитку каналів продажу послуг, а саме – рівномірному територіальному покриттю ринку, що дало б змогу забезпечити однакову

доступність послуг усім без винятку споживачам та пришвидшити сам процес банківського обслуговування завдяки повній ліквідації черг.

Частковому усуненню такої проблеми, як необхідність забезпечення фізичного доступу клієнтів сприяє розвиток альтернативних каналів надання банківських послуг із другої групи, до складу якої нами віднесено кол-центри та відеобанкінг. Так, кол-центри, потенціал яких використовується українськими банками недостатньо, за правильної організації процесу збору та обробки інформації можуть стати ефективним інструментом маркетингових досліджень і засобом просування нових продуктів, сприяти збору та аналізу думок клієнтів, рейтингів продуктів і послуг, а також інформаційною та статистичною базою, що акумулює інформацію про потреби потенційних клієнтів, історії їхніх взаємовідносин із банком тощо. А інтеграція ресурсів кол-центру з базою даних автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами (англ. – Customer Relationship Management, CRM) спроможна підвищити ефективність, насамперед за рахунок зростання рівня лояльності поточних клієнтів і збільшення обсягів перехресних/вторинних продажів послуг [7]. Водночас потужний кол-центр є вельми дорогим проектом для

банку, хоча і дає змогу співробітникам фронт-офісів мати оперативний доступ до інформації про клієнта, сегментувати клієнтуру, розподіляти менеджерів за групами клієнтів, формувати запити клієнтів у реальному часі. Однак коефіцієнт корисної дії кол-центру часто виявляється низьким унаслідок браку традицій контактів банку з клієнтами засобами телефонного зв'язку, через інформаційно-консультаційну орієнтованість цього каналу [7].

ПЕРЕХІД БАНКУ НА ДИСТАНЦІЙНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПРИЯЄ ЗРОСТАННЮ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Системному вирішенню проблем банків у сфері розвитку роздрібного бізнесу, спрямованому на поліпшення його фінансових та ринкових позицій і, як результат – зростанню конкурентоспроможності, сприяє саме активізація каналів дистанційного обслуговування клієнтів із використанням сучасних інформаційних технологій і засобів комунікацій: інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу. Для визначення того, яким чином перехід банку на дистанційне обслуговування клієнтів вплине на конкурентоспроможність, скористаємося ключовими положеннями концепції Системи

Таблиця 1. Інтенсивність розвитку провідними банками України інтернет-каналів дистанційного обслуговування роздрібних клієнтів

№ п/п	Банк	База роздрібних клієнтів, тис. осіб	Клієнти інтернет-банкінгу, тис. осіб	Охоплення клієнтів інтернет-банкінгом, %	У тому числі питома вага активних користувачів інтернет-банкінгу, %
1	Приватбанк	10 572.1	4 250	40.2	20.5
2	ПУМБ	1 800.0	270	17.0	23.0
3	Райффайзен-банк "Аваль"	1 493.3	112	7.5	10.0
4	Дельта-банк	1 550.0	434	28.0	17.0
5	ОТП-банк	657.9	125	19.0	30.0
6	Альфа-банк	2 291.7	275	12.0	12.5
7	Укрсоцбанк (UniCredit)	578.9	55	9.5	11.0
8	Укрсиббанк	727.3	40	5.5	9.0

Джерело: складено авторами на основі даних річних звітів банків [12].

збалансованих показників (*Balanced Scorecard, BSC*), якою розглядається ефективність діяльності будь-якої організації, у тому числі і банку, в розрізі чотирьох сфер діяльності (див. схему):

- 1) фінанси;
- 2) клієнти і ринки;
- 3) внутрішні бізнес-процеси;
- 4) персонал.

Отже, трансформація каналів продажу банківських послуг і систематичний перехід на дистанційне обслуговування роздрібних клієнтів є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності банку (завдяки збільшенню лояльності клієнтів, інтенсивності користування послугами, зростанню частки ринку, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та поліпшенню фінансової позиції). Головним фінансовим індикатором конкурентоспроможності є показник прибутковості активів банку. Зважаючи на стрімкий розвиток інтернет-банкінгу в Україні, цей шлях підвищення конкурентоспроможності вкрай важливий для українських банків на сучасному етапі їхнього розвитку.

Так, відповідно до даних дослідження ресурсу Статистика світового Інтернету (*Internet World Stats*) станом на кінець 2013 року постійними користувачами Інтернету були 17.6 мільйона українців, тобто 45% дорослого населення країни. Щоденна аудиторія Інтернету постійно зростає і нині становить 12.2 мільйона українців. Зростає також і аудиторія мережі інтернет-банкінгу: якщо протягом 2011 року лише 5.2% користувачів Інтернету користувалися послугами інтернет-банкінгу, то впродовж 2012-го їхня кількість збільшилася на 46%, а їхня частка сягнула 7.6% від усіх користувачів Інтернету. Відповідно до аналітичних даних Товариства споживчих досліджень (нім. — *Gesellschaft für Konsumforschung*,

GfK) протягом 2013 року частка користувачів інтернет-банкінгу становила 8% від загальної кількості інтернет-користувачів, а до кінця 2014 року вона зростає до 10% [3].

Зважаючи на відсутність єдиної загальнодержавної статистики щодо розвитку дистанційних каналів продажу банківських послуг в Україні, нині вельми складно оцінити як місткість, так і перспективи зростання ринку віддаленого банківського обслуговування населення. При цьому поточні оцінки потенціалу даного ринку базуються переважно на оцінках керівництва самих фінансових установ, а також на інформації з офіційних звітів банків та даних міжнародних дослідницьких компаній, наприклад Товариства споживчих досліджень. Зокрема, щорічне зростання аудиторії інтернет-банкінгу в Україні оцінюється на рівні 20–30%, при цьому сама аудиторія користувачів дистанційних сервісів становить близько 15–20% від загальної кількості роздрібних клієнтів банків. Так, за оцінками Товариства споживчих досліджень, нині аудиторія користувачів інтернет-банкінгу в Україні становить близько 5.5 млн. осіб [6].

Здійснений моніторинг звітності банків, які посідають провідні позиції у банківській системі (Приватбанк, ПУМБ, Райффайзен-банк "Аваль", Дельта-банк, ОТП-банк, Альфа-банк, Укрсоцбанк (UniCredit) та Укрсиббанк), дав змогу виявити суттєву диференціацію підходів до розвитку дистанційного обслуговування роздрібних клієнтів (див. таблицю 1). Зокрема, беззаперечним лідером електронного сегмента ринку банківських послуг в Україні, як і раніше, залишається Приватбанк — найпотужніший роздрібний банк, частка якого в загальному обсязі активів банківської

системи станом на 01.01.2014 р. становила 15.3%.

Зокрема, за підсумками 2013 року із загальної бази роздрібних клієнтів Приватбанку (потенціал якої оцінюється на рівні понад 10.5 млн. осіб), 4.25 млн. осіб (40.2%) є клієнтами інтернет-банкінгу. При цьому користувачам он-лайн-сервісу Приват24 притаманна висока активність — за даними офіційного звіту банку, відсоток активних користувачів сервісу становив 20.5% — це значно більше, ніж усереднені показники, навіть у групі провідних вітчизняних банків.

Також акцентуємо увагу на тому, що сам Приватбанк розглядає перехід на дистанційні канали продажу і надання банківських послуг населенню не як простий елемент формування іміджу інноваційного банку, а як один зі стратегічних пріоритетів власного розвитку в роздрібному сегменті. Зокрема, на період 2013–2017 років стратегічною метою банку визначено лідерство в Україні з надання населенню платіжних та інших банківських послуг, "з переходом від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню дистанційних інструментів банківського обслуговування, з відривом від найближчих конкурентів" [12].

Відповідно до чинної стратегії ПАТ "КБ "Приватбанк" на 2013–2017 рр. трьома найважливішими завданнями банку є підвищення рівня задоволеності клієнтів від співробітництва з банком; навчання клієнтів використанню дистанційних інструментів банківського обслуговування за допомогою інтернет-банкінгу Приват24 (а також інших мобільних додатків та смартфонів) та доведення частки автоматизованих банківських операцій до рівня 90% [12].

Серед інших найбільших українських банків найактивніше розвиває канали дистанційного обслуговування клієнтів роздрібною сегмента Дельта-банк. Станом на 01.10.2013 р. 434 тисячі клієнтів банку були користувачами он-лайн-сервісу "Моя Дельта" (*myDelta*), що становило 28% від активної клієнтської бази фізичних осіб. За даними банку, активні операції з використанням системи інтернет-банкінгу щомісяця здійснюють 69 тисяч користувачів. При цьому Дельта-банк також розглядає інтернет-банкінг як важливий напрям розвитку власного бізнесу та одне з найвагоміших джерел формування його конку-

рентних переваг. Стратегія Дельта-банку на ринку інтернет-банкінгу – інтегрувати всі ключові інструменти управління рахунками й операціями в систему myDelta. Так, Дельта-банк планує розширити можливості свого інтернет-сервісу за рахунок таких функцій, як кредитування без необхідності відвідування відділення (надання готівкових кредитів і розширення використання кредитних карток); управління статусом картки (блокування, розблокування, активація); управління перевіркою ідентифікаційних кодів CVV/CVC; установка автоматичних платежів на рахунки й операції; замовлення додаткових карток та перевипуск існуючих, із дистанційною доставкою без звернення до відділення [8].

Активну позицію на ринку дистанційного обслуговування роздрібних клієнтів посідає також Альфа-банк. За останніми даними в системі “Мій Альфа-банк” (My Alfa-Bank) було зареєстровано 275 тисяч користувачів. Актуальним у подальшій діяльності банку є відкриття депозитів у режимі он-лайн, обсяг яких у першому півріччі цього року становив майже 40% користувачів [12].

Варто наголосити на тому, що про зміну підходів банків до управління каналами дистанційного продажу і надання банківських послуг, а відповідно – про перетворення сервісів інтернет-банкінгу зі звичайних елементів іміджу і додаткових зручностей для клієнтів на стратегічний інструмент управління продажами, прибутковістю та взаємовідносинами з цільовою аудиторією, свідчить зміна характеру операцій, здійснюваних роздрібними клієнтами з використанням банківських інтернет-додатків. Так, ще 4–5 років тому основною операцією, яку клієнти здійснювали через систему інтернет-банкінгу, була перевірка поточних та карткових рахунків, тоді як навіть на здійснення переказів та платежів припадало не більше 10–15% від загальної кількості здійснених операцій. У 2013 році, за даними Товариства споживчих досліджень (GfK), за допомогою інтернет-банкінгу роздрібні клієнти, як і раніше, перевіряли баланс своїх банківських рахунків, здійснювали грошові перекази, оплату комунальних послуг і поповнювали мобільні телефони – частка таких операцій становила близько 70% від загального обсягу послуг інтернет-банкінгу. На другому місці за рівнем затребуваності в системах інтернет-

Таблиця 2. Взаємозалежність між інтенсивністю розвитку дистанційного обслуговування клієнтів та прибутковістю активів деяких банків в Україні у 2013 році

№ п/п	Банк	Охоплення клієнтів інтернет-банкінгом, %	У тому числі питома вага активних користувачів інтернет-банкінгу, %	Фінансовий результат, млн. грн.	Активи, млн. грн.	Прибутковість активів, %
1	Приватбанк	40.2	20.5	1 533	172 429	0.89
2	ПУМБ	17.0	23.0	271	28 230	0.96
3	Райффайзен-банк “Аваль”	7.5	10.0	34	47 694	0.07
4	Дельта-банк	28.0	17.0	98	29 842	0.33
5	ОТП-банк	19.0	30.0	262	20 315	1.29
6	Альфа-банк	12.0	12.5	36	25 589	0.14
7	Укрсоцбанк (UniCredit)	9.5	11.0	54	38 830	0.14
8	Укрсиббанк	5.5	9.0	65	25 888	0.25

Джерело: складено авторами на основі даних річних звітів банків та даних Асоціації українських банків [11], [12].

банкінгу були послуги з управління депозитними рахунками, на третьому – послуги з надання віртуальних кредитів, он-лайн-розвиток яких ускладнюється тим, що через Інтернет клієнт може лише оформити кредитну заявку та надіслати документи, тоді як для укладення кредитного договору необхідна його особиста присутність в офісі банку [8].

Однак структура інтернет-операцій банків-лідерів у розвитку сервісів дистанційного обслуговування клієнтів загалом відрізняється від загальнобанківської практики. Так, у Дельта-банку 36% операцій через систему “Моя Дельта” (myDelta) становить оплата комунальних платежів, 17% – переведення коштів на власні рахунки, 15% – переведення коштів іншим клієнтам, 13% – оформлення депозитів та 10% – поповнення депозитів. У ПУМБі розподіл операцій, здійснених

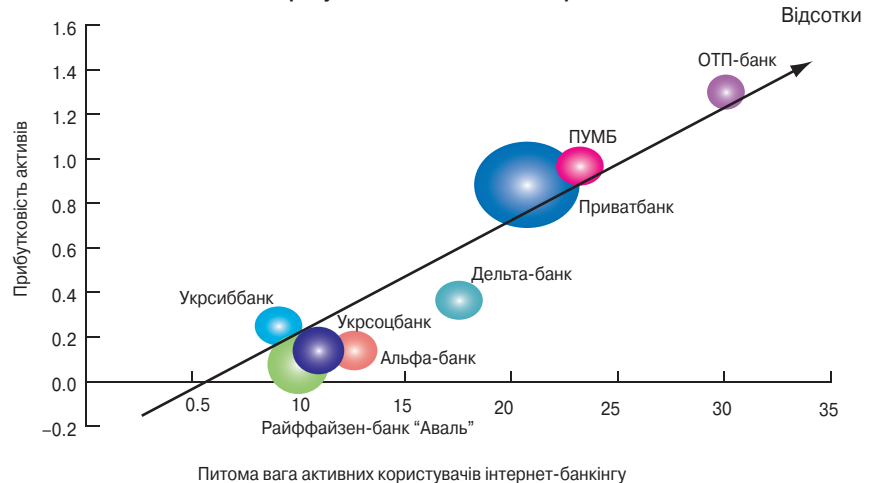
через систему інтернет-банкінгу ПУМБ-он-лайн, є таким:

- 42% – оплата різноманітних послуг;
- 36% – операції з розміщення, поповнення і зняття депозитів;
- 18% – платежі та перекази;
- 3% – погашення кредитів.

Як засвідчують дані банків – лідерів ринку дистанційного обслуговування роздрібних клієнтів в Україні, вони дедалі активніше використовують інтернет-банкінг не просто для управління рахунками і платежами, а для формування власної ресурсної бази через функціонал управління депозитами фізичних осіб.

Водночас один із найпотужніших роздрібних банків в Україні – Ощадбанк дотримується вельми консервативного підходу в розвитку дистанційного обслуговування клієнтів, пропонуючи користувачам обмежений

Графік. Карта розподілу банків за питомою вагою активних користувачів інтернет-банкінгу та прибутковістю активів за 2013 рік



Джерело: побудовано авторами на основі даних таблиці 2.

ВИСНОВКИ

спектр послуг. Так, за допомогою сервісу “WEB-банкінг” від Ощадбанку клієнти можуть лише контролювати стан своїх карткових рахунків, відстежувати історію трансакцій, здійснювати окремі перекази і платежі (комунальні, оплату мобільного зв’язку, Інтернету тощо) та контролювати рівень безпеки. Цілком очевидно, що нинішній рівень розвитку інтернет-банкінгу в Ощадбанку не відповідає сучасним вимогам ринку, в результаті чого один із найбільших за рівнем обслуговування населення банк частково втрачає свої позиції та поступається за головним фінансовим індикатором конкурентоспроможності активнішим у розвитку дистанційного обслуговування клієнтів банкам. Зокрема, за підсумками 2013 року прибутковість активів Ощадбанку становила 0.66%, тоді як активніші в розвитку дистанційних каналів продажу банки мали значно вищі показники: прибутковість активів Приватбанку за підсумками 2013 року становила 0.89%; у ПУМБ – 0.96%, в ОТП-банку – 1.29% (див. таблицю 2).

Загалом статистичні дані свідчать про наявність сталого взаємозв’язку між показниками активності банку у сфері дистанційного обслуговування роздрібних клієнтів та рівнем прибутковості банківських активів. Зокрема, про стійкість і безпосередній взаємозв’язок між рівнем охоплення роздрібних клієнтів сервісом інтернет-банкінгу та прибутковістю активів свідчить значення коефіцієнта кореляції $Cor(1) = 0.827$. Щільність зв’язку між питомою вагою активних користувачів інтернет-банкінгу та прибутковістю активів є ще більшою – коефіцієнт кореляції в цьому випадку становить $Cor(2) = 0.957$ (див. графік).

Цей факт доводить, що для досягнення високого рівня прибутковості активів як головного фінансового індикатора конкурентоспроможності банк має прагнути не просто підключити своїх роздрібних клієнтів до системи інтернет-банкінгу, а залучити цільову аудиторію до активного користування банківськими послугами саме через он-лайн-сервіси.

Цілком очевидно, що стратегія інтернет-банкінгу, інтегрована в загальноринкову стратегію розвитку банківської установи, буде одним із найвагоміших чинників поліпшення фінансової і ринкової позиції банку та зміцнення його конкурентоспроможності на сучасному ринку банківських послуг.

Проведене дослідження дало змогу визначити ключові чинники, котрі зумовлюють необхідність трансформації каналів продажу банківських послуг в Україні. До них належать:

1) значний досягнутий рівень екстенсивного розвитку регіональних банківських мереж за недостатнього попиту з боку роздрібних клієнтів;

2) нерівномірність територіального охоплення ринку та суттєва диференціація доступу населення до послуг;

3) зростання витрат на утримання філіальної мережі та збитковість близько 30% від загальної кількості регіональних банківських відділень.

Системному вирішенню проблем банку у сфері розвитку роздрібногo бізнесу, спрямованому на поліпшення його фінансових і ринкових позицій, і, як результат, збільшенню рівня конкурентоспроможності, сприяє саме активізація каналів дистанційного обслуговування клієнтів із використанням сучасних інформаційних технологій і засобів комунікацій – інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу. Нині відбувається перетворення сервісів інтернет-банкінгу зі звичайних елементів іміджу і додаткових зручностей для клієнтів у стратегічний інструмент управління продажами, прибутковістю і взаємовідносинами з цільовою аудиторією, який є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності банку (збільшення лояльності клієнтів, інтенсивності користування послугами, зростання частки ринку, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та фінансової позиції).

Література

1. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг // *Маркетинг*. – 1998. – № 1. – С. 35–41.
 2. Андрушків Н. Конкуренція як рушійна сила розвитку банківських послуг в Україні // *Наука молода*. – 2007. – № 8. – С. 76–79.
 3. Ведущие банки продолжают наращивать количество и разнообразие доступных клиентам онлайн-сервисов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.energoportal.net/news_238084.html.
 4. Вовк В. Особливості формування конкурентної стратегії банку на ринку банківських послуг // *Вісник Національного банку України*. – 2011. – № 9. – С. 20–26.

5. Засадна Х. О. Про захист послуг Інтернет-банкінгу // *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. – 2008. – Вип. 3. – С. 225–229.

6. Захарченко О. М. Дистанційні банківські послуги як інструмент підвищення конкурентоспроможності комерційного банку. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dSPACE.issci.org.ua/bitstream>.

7. Интеграционный подход к управлению каналами доставки банковских продуктов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.reglament.net/bank/mng/2010_5/get_article.htm?id=933.

8. Как банки заманивают украинцев в Интернет. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minfin.com.ua/2013/10/01/816367/>.

9. Кицяк Р. Альтернативні канали продажу банківських продуктів як пріоритетний напрям розвитку банківського бізнесу // *Вісник Національного банку України*. – 2011. – № 10. – С. 106–110.

10. Олещук М. Г. Оцінка рівня конкурентоспроможності банківських послуг. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUbsNbU/2011_3/VUBSNBU12_p220-p223.pdf.

11. Показники діяльності українських банків. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://aub.org.ua/index.php?option=com_arhive_docs&show=2013&Itemid=112.

12. Дані річної фінансової звітності Приватбанку, ПУМБ, Райффайзен-банку “Аваль”, Дельта-банку, ОТП-банку, Альфа-банку, Укрсоцбанку (UniCredit), Укрсиббанку, опубліковані на офіційних сайтах фінансових структур. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://static.privatbank.ua/files/annual_solidated_financial_2013.pdf; http://pumb.ua/files/ir/annual/2013/fuib_annual_report_2013_ua.pdf; http://aval.ua/about/bank_reports; http://deltabank.com.ua/ru/about/financial_results; http://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual_reports/index.php?sphrase_id=245361; http://www.alfabank.ua/upload/go_2013.pdf; http://www.unicredit.ua/individual_annual_reports; <http://www.ukrsibbank.com/ru/pid8586/financial-reports.html>.

13. Шалига Т. С. Розвиток дистанційних банківських послуг як показник модернізації елементів національної банківської системи // *Вісник Української академії банківської справи*. – 2010. – № 2 (29). – С. 95.