

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Забезпечення ефективності управління продажем банківських
продуктів**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 431 групи
Спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа та страхування
Освітньо-професійної програми Фінанси,
банківська справа та страхування
Маслянік Анна Вікторівна

Керівник професор, доктор економічних
наук Мохненко Андрій Сергійович
(наук. ступінь, вчене звання, П.І.Б.)
Рецензент завідувачка сектору роздрібного
бізнесу Херсонського обласного управління
АТ «Ощадбанк» Кулянкова Діана
Володимирівна
(посада, П.І.Б.)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління продажем банківських продуктів	4
1.1. Характеристика процесу продажу банківських продуктів ..	4
1.2. Телемаркетинг як елемент системи продажу банківських продуктів	7
1.3. Основні етапи та задачі управління продажем банківських продуктів	15
РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності системи управління продажем банківських продуктів та розробка рекомендацій щодо її удосконалення	20
2.1. Аналіз основних показників фінансової діяльності банку ..	20
2.2. Рекомендації щодо удосконалення процесу прямого продажу банківських продуктів у відділеннях банку	30
2.3. Прогнозування планових показників продажу банківських продуктів з метою підвищення ліквідності банку	36
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємств банківського сектору економіки важливим аспектом є досягнення показників прибутковості. Саме процеси продажу банківських продуктів дозволяють банку отримувати необхідні доходи.

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління продажем банківських продуктів.

Для досягнення поставленої у дослідженні мети визначено такі основні завдання:

- вивчення теоретичних характеристик процесу продажу банківських продуктів;
- вивчення телемаркетингу, як елемент системи продажу банківських продуктів;
- вивчення етапів і задач управління продажем банківських продуктів;
- проаналізувати основні показники фінансової діяльності банку;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу прямого продажу банківських продуктів у відділеннях банку;
- прогнозування планових показників продажу банківських продуктів з метою підвищення ліквідності банку.

Об'єктом дослідження є процеси управління продажем банківських продуктів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти пошуку рекомендацій щодо удосконалення управління продажем банківських продуктів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

1.1. Характеристика процесу продажу банківських продуктів

Основною метою кожної комерційної організації є отримання та максимізація прибутку, і банк не є виключенням. Банківські прибутки формуються за рахунок комісійної винагороди, участі банку в інвестиційних проектах, проведенні активного продажу банківських продуктів (карткових рахунків, депозитів, кредитів).

Продаж банківських продуктів є першочерговою метою в процесі ефективної роботи банківської установи, яка досягається за рахунок якісного планування процесу продажу, навчання персоналу навичкам та технікам продажу, правильної організації процесу продажу банківських продуктів на всіх його етапах, контролю за продажами та виконанням планів.

Конкурентна боротьба в банківському секторі є дуже активною, що зумовлено великим числом конкуруючих фірм, однорідністю пропонованих продуктів і послуг, відсутністю бар'єрів входження на ринок, швидким оборотом капіталу та високою ліквідністю вкладених коштів. Конкуренція базується в основному на:

- якісному обслуговуванні клієнтів;
- диференціації банківських продуктів та послуг;
- індивідуальному підході до клієнтів;
- індивідуальному фінансовому плануванню майбутніх доходів та витрат, накопичення та примноження грошових коштів;
- надійності та довірі – іміджі банку.

Під якістю обслуговування слід розуміти процес надання банківських послуг, із застосуванням таких принципів, методів та

правил, які дають можливості ефективно задовольняти потреби існуючих та потенційних клієнтів. В основу якісного обслуговування в банку покладено такі основні правила:

- діловий або корпоративний стиль одягу;
- чисте та без зайвих предметів робоче місце;
- привітання клієнта;
- активне слухання в процесі розмови, уточнення інформації, підсумування потреб, виражених клієнтом;
- презентація продукту з демонстрацією переваг;
- орієнтація на клієнта: звернення за ім'ям, зацікавленість в обслуговуванні клієнта;
- пропозиція альтернативних каналів обслуговування (сайт банку, інформаційна підтримка).

"Диференціація продукту – індивідуалізація продукції, надання їй нових властивостей, що відрізняють її від аналогічної продукції інших фірм. Це може бути нова якість товару, фірмова марка, характер упакування, особливе обслуговування тощо, в результаті чого продукція відрізняється на ринку. На неї виникає особливий попит завдяки тому, що частина покупців надає перевагу саме їй. Внаслідок цього продукція певною мірою «монополізується», що дозволяє власникові підвищувати на неї ціни, отримувати прибуток" [8, С. 22].

В основу диференціації банківського продукту покладено не зміну самого продукту, а модифікацію процесу обслуговування, надання додаткових переваг, зміна вигод, отримуваних від споживання послуг. Саме тому, однією з основних задач управління процесом банківського продажу є удосконалення існуючих продуктів та послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів.

"Продаж банківського продукту – процес донесення інформації стосовно продуктів та послуг банку до споживача з використанням спеціально розроблених технік, наголошенням на основних перевагах

від споживання" [8, С. 59].

Продаж банківського продукту в банку може здійснюватися на основі активного та пасивного підходів.

Активний підхід – процес інформування споживача стосовно банківського продукту з використанням телефонних та електронних каналів зв'язку (телемаркетинг, розсилка електронних листів), безпосередній продаж під час обслуговування на відділенні.

Пасивний підхід – процес інформування споживача стосовно банківського продукту шляхом розсилки пропозицій на поштові адреси з подальшим зверненням клієнтів безпосередньо до банку.

В процесі продажу банківського продукту існує 4 основні етапи:

1. Встановлення контакту.
2. Вивчення потреб.
3. Пропозиція продукту.

На першому етапі основним завданням банківського співробітника є встановлення контакту з клієнтом для подальшої розмови. Співробітник має привітатися, уточнити ім'я клієнта (при телефонному дзвінку – представити себе та організацію), отримати дозвіл на продовження розмови.

На етапі вивчення потреб співробітник має проявити зацікавленість в клієнті, уважно слухаючи найважливіші моменти, задавати уточнюючі та додаткові питання з метою виявлення додаткових потреб та впевненості в правильному розумінні клієнта, здійснити підсумок потреб клієнта. Основним завданням даного етапу є не лише визначення основної потреби клієнта, а й вивчення додаткових – перехресних потреб.

На третьому етапі відбувається презентація продукту за основною потребою клієнта. Тут основна увага приділяється розставленню основних характеристик продукту та переваг, які вони надають клієнтові. Пропонуються наглядні матеріали, надаються цифри та факти

стосовно майбутньої вигоди, уточнюються питання та сумніви клієнта. Основним завданням в процесі презентації продукту є акцентування уваги на основних перевагах послуги для клієнта та роботі з можливими запереченнями.

На останньому етапі, по-перше, відбувається завершення розмови стосовно основної потреби клієнта, пропонується відкриття (підключення) послуги або призначення зустрічі (при телефонному продажу), визначається відповідність задоволеності потреб та очікуванням клієнта. Основним завданням співробітника на даному етапі є безпосереднє укладення угоди з клієнтом на продукт (послугу), підключення послуги, призначення особистої зустрічі (при проведенні телефонного продажу). По-друге, співробітник має вирішити другорядні та додаткові потреби клієнта, які могли бути виявлені або озвучені клієнтом в процесі розмови.

Аналізуючи процес продажу банківського продукту можна зробити висновок, що він має наступні особливості:

- переплітається з обслуговуванням основного питання клієнта;
- орієнтація на інформування стосовно майбутніх вигод для споживача шляхом опису основних характеристик та переваг від їх використання;
- проводиться із застосуванням наглядних матеріалів, доларизацією переваг;
- в процесі продажу виявляються додаткові потреби клієнта для здійснення перехресного продажу додаткових послуг.

1.2. Телемаркетинг як елемент системи продажу банківських продуктів

Телемаркетингові кампанії проводяться працівниками банку для вивчення вподобань респондентів або масового ініціативного надання

різноманітної інформації щодо банківських продуктів, тарифів, акцій, здійснення первинного продажу продукту/послуги для клієнтів сегментів для клієнтів роздрібного бізнесу фізичних осіб, малого і середнього бізнесу в режимі здійснення вихідних телефонних дзвінків.

"Телемаркетингова компанія – послідовні дії по підготовці та проведенню опитування або надання різноманітної інформації, здійснення первинного продажу продуктів/послуг в режимі здійснення вихідних телефонних дзвінків" [3, С. 33].

На рисунку 1.1 зображені учасники процесу проведення телемаркетингової кампанії.

Замовник – особа (відділ, компанія), яка ініціює проведення телемаркетингової кампанії з метою отримання необхідної інформації, збільшення клієнтської бази, проведення опитування.

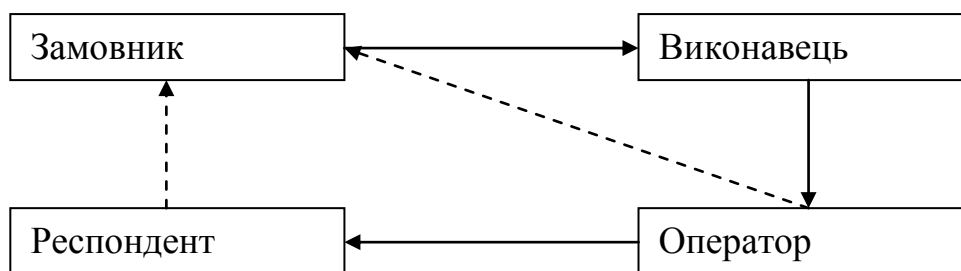


Рисунок 1.1 – Учасники процесу телемаркетингової кампанії та їх функціональні зв'язки

Виконавець – структурний підрозділ (компанія, інформаційний центр), яка забезпечує проведення телемаркетингової кампанії та аналіз її результатів.

Оператор – працівник, який виконує безпосереднє опитування або інформування респондентів.

Респондент – клієнт або потенційний клієнт, по відношенню до якого проводиться опитування або надання різноманітної інформації.

Кожна телемаркетингова кампанія проводиться згідно зі

складенми планом.

План телемаркетингової кампанії – електронний лист, який готує замовник та надсилає до виконавці. Він має містити:

- мета кампанії;
- об'єкт дослідження;
- термін проведення кампанії;
- періодичність проведення кампанії, якщо вона є неодноразовою;
- орієнтований час проведення діалогу з респондентом;
- перелік звітів, які мають бути підготованими після проведення телемаркетингової кампанії;
- перелік учасників кампанії;
- форма та анкета.

Основними цілями телемаркетингу можуть бути:

- телефонний продаж;
- пошук нових клієнтів;
- збір та актуалізація клієнтських даних;
- проведення опитувань, анкетування.

Телемаркетингові кампанії спрямовані на забезпечення зворотнього зв'язку банку з клієнтом. Крім того, саме телемаркетинг дозволяє здійснювати залучення нових клієнтів, пропонувати існуючим клієнтам нові можливості та послуги, що надає банк, забезпечувати підтримку та задоволення потреб існуючих клієнтів банку.

Телемаркетинг можна поділити на два види:

- вхідний;
- вихідний.

Ціль вхідного (пасивного) телемаркетингу – аналіз і обробка наявної інформації для підтримки та підвищення рівня продажів. Прикладом пасивного телемаркетингу може слугувати послуга «гаряча

лінія», з надання консультаційних послуг потенційним та існуючим клієнтам.

Ціль вихідного (активного) телемаркетингу – збільшення рівня продажу та отримання нової інформація (що використовується для підвищення рівня продажу) через прямий контакт з потенційними клієнтами.

Слід відразу провести межу між поняттями «телефонний маркетинг» і «телефонні продажі». Телемаркетинг спрямований на задоволення існуючих потреб клієнта та виявлення нових, спираючись на існуючі або нові банківські продукти. Саме телемаркетингові кампанії дозволяють клієнтам, не виходячи з дому, ставати учасником нових акцій банку, відкривати для себе нові можливості вже існуючих банківських продуктів та послуг.

Зазвичай телемаркетинг здійснюється в спеціалізованих відділах маркетингу або контакт-центрах. В складі інформаційного центру банку в серпні 2019 року було створення спеціалізований відділ з проведення маркетингових досліджень та телефонних продажів. В складі відділу є три тім-групи, основними обов'язками яких є проведення активних телемаркетингових кампаній, опитувань, інформативних обдзвонів.

Телемаркетинг включає в себе створення або актуалізацію клієнтських баз даних, опитування, анкетування, презентацію товарів і послуг, призначення зустрічей торговельних агентів з клієнтами, інформування споживачів про нові продукти компанії, запрошувальні акції та багато іншого. Вся інформація, що отримується при обзвоні, формується в єдину базу у вигляді анкети на кожного клієнта і містить обумовлені з замовником поля для внесення даних.

Про бази даних варто сказати окремо. Їх пропонують у готовому вигляді на кожному кроці, але про якість тут, як правило, мови не йде. Вони далеко не завжди представлені в легкотравному вигляді, та й, будучи складеними один раз, вони роками не оновлюються. Але ж усе

тече, все змінюється, і вже через лічені місяці інформація вимагає неодмінної актуалізації, чого ні в однієї статичної бази саме по собі не відбувається. Сучасні call-центри не тільки складають (або актуалізують) бази, що включають в себе імена та контакти осіб, відповідальних за прийняття рішення, але й надають примітки про ступінь зацікавленості організації в озвученій пропозиції і будь-які інші дані, які надалі мінімізують тимчасові витрати менеджерів з продажу.

Організація процесу телефонних продажів (телемаркетингової кампанії) включає наступні етапи:

1. Вибір цілей проведення телемаркетингової кампанії.
2. Аналіз наявних ресурсів для проведення кампанії, розрахунок потреби в ресурсах.
3. Розробка сценарію проведення телефонної розмови.
4. Контроль процесу проведення телемаркетингової кампанії.
5. Аналіз результатів та оцінка ефективності проведення телемаркетингової кампанії.

Першим етапом проведення телемаркетингової кампанії є визначення основних цілей, яких необхідно досягти в процесі проведення телемаркетингової кампанії. Основними цілями проведення телемаркетингових кампаній можуть бути:

- активний продаж банківських продуктів;
- інформування існуючих клієнтів щодо нових пропозицій банківських послуг;
- залучення потенційних клієнтів;
- формування клієнтських інформаційних баз даних;
- опитування клієнтів щодо якості обслуговування;
- анкетування;
- виявлення незадоволених потреб споживачів.

Звісно телефонний продаж, на відміну від телефонного маркетингу, зазвичай цілеспрямований безпосередньо на здійснення

залучення потенційних клієнтів, продаж банківських продуктів та послуг, а також на інформування існуючих клієнтів стосовно нових продуктів та послуг.

В процесі визначення цілей проведення телефонних продажів необхідно орієнтуватися на такі основні принципи:

- гнучкість встановлюваних цілей;
- конкретизація цілей;
- результативність проведення телефонних продажів;
- деталізація основних цілей в конкретні заходи та завдання;
- плановість;
- економічна ефективність.

Саме дотримання вищеперерахованих принципів дозволить ефективно витратити наявні ресурси в процесі телефонних продажів та досягти максимально можливої прибутковості. Адже основною метою телефонного продажу залишається залучення потенційних та існуючих клієнтів до придбання банківського продукту, а як наслідок підвищення прибутковості.

Процес встановлення цілей проведення телемаркетингової кампанії знаходиться в тісному взаємозв'язку з етапом аналізу наявних ресурсів та інформації.

В процесі аналізу ресурсозабезпеченості оцінюються наступні види ресурсів:

- матеріальні ресурси (наявність приміщення, телефонного обладнання та гарнітури);
- трудові ресурси – висококваліфікований персонал;
- інформаційні ресурси – бази даних клієнтської інформації.

Другий етап організації проведення телефонних продажів покликаний здійснити оцінку наявних ресурсів та розрахунок потреби в ресурсах.

Однією з найважливіших ресурсних складових є наявність

кваліфікованих фахівців з проведення телемаркетингових кампаній та телефонних продажів. З метою надання працівникам кваліфікаційного рівня знань для проведення ефективних продажів на базі банку проводяться спеціальні навчання, тренінги та практичні заняття з навичок проведення телефонних продажів.

Основа телемаркетингу – сценарій, складений спеціалістом з бажано соціологічною або психологічною освітою. У сценарії не просто прописані питання і варіанти розвитку подій залежно від того чи іншого відповіді, а й передбачені можливі заперечення клієнта, реакція на них, способи обійти негативні моменти в спілкуванні. Кожен сценарій обов'язково повинен бути перевірений тестовими дзвінками. Корективи в сценарій можуть вноситися вже в процесі обдзвону, що вигідно відрізняє телемаркетинг від інших способів масового рекламного впливу, таких як теле- і радіо реклама, де вартість створення рекламного продукту практично відмітає можливість внесення поправок після запуску кампанії.

Ще одна відмінна особливість телемаркетингу як рекламного інструменту – висока ступінь залученості аудиторії в процес. Тільки тут, отримавши інформацію про продукт, людина може задати уточнюючі питання або навіть зробити замовлення. Причому, якщо це передбачено сценарієм, замовлення він може зробити в будь-якій зручній для нього формі. Так, наприклад, обладнання Avaya дозволяє в процесі телемаркетингу приймати від клієнтів замовника заявки по телефону, факсом, електронною поштою, через web або навіть за допомогою SMS. Ніякий інший рекламний канал таких можливостей не надає.

Контроль телефонних продаж – сукупність дій управлінського персоналу, спрямованих на виявлення проблем в процесі проведення телефонних продажів та коригування з метою досягнення максимального ефекту.

В процесі контролю за проведенням телефонних продажів

менеджер з продажу має виконувати такі основні завдання:

1. Контроль за термінами проведення телефонних продажів.
2. Аналіз поточних результатів проведення телефонних продажів на основі порівняння кількості здійснених дзвінків та успішних дзвінків.
3. Виявлення факторів безпосереднього впливу на хід процесу продажу.
4. Внесення коректив в сценарії телефонних розмов в процесі проведення телефонних продажів.

Контроль телефонних продажів в інформаційному центрі банку здійснюється менеджерами середньої (начальники секторів та відділів) та нижчої ланки (супервізорами) шляхом прослуховування проведених телефонних розмов з клієнтом, аналізу та виявлення помилок, що призвели до не результативного телефонного дзвінка.

Контроль процесі продажів може здійснюватися у двох напрямках:

- поточний;
- підсумковий.

Поточний контроль проводять супервізори інформаційного центру з метою виявлення факторів впливу на процес проведення телефонного продажу, помилок операторів в процесі проведення телефонної розмови, можливих заперечень клієнтів.

Підсумковий контроль здійснюють начальники секторів та відділів з метою аналізу проведеної кампанії, виявлення помилок в процесі проведення телефонних продажів.

Заключним етапом управління процесом телефонних продажів є оцінка ефективності проведених телемаркетингових кампаній та результативності телефонних продажів.

Основними завданнями процесу аналізу на заключному етапі є:

1. Оцінка ефективності проведеної кампанії.
2. Аналіз помилок, виявлених в процесі підсумкового контролю проведення телефонних продажів.

3. Аналіз результативності проведення телемаркетингової кампанії та телефонних продажів.

4. Розрахунок прибутковості від проведення телефонних продажів.

5. Прийняття рішення стосовно усунення виявлених в процесі телефонних продажів факторів впливу та перешкод.

6. Формування звітів за результатами проведення телемаркетингової кампанії та телефонних продажів.

Процес управління телефонними продажами потребує від менеджера спеціальних теоретичних та практичних навичок в проведенні продажів телефоном, управлінських знань стосовно основних функцій менеджменту в банківській сфері.

1.3. Основні етапи та задачі управління продажем банківських продуктів

Ефективність продажу банківського продукту в першу чергу залежить не безпосередньо від продавців, основною функцією яких є процес залучення та інформування клієнтів стосовно банківських послуг, а від менеджера, який уміє правильно організувати процес продажу та поставити конкретні цілі персоналу.

Управління продажем – сукупність принципів, способів та методів організації процесу продажу банківських продуктів, покликаних забезпечити ефективну реалізацію запланованих цілей .

Основні етапи процесу управління продажами включають:

1. Планування квартальних результатів з продажу банківських продуктів.

2. Доведення планових показників до безпосередніх виконавців.

3. Навчання персоналу елементам та етапам продажу банківських продуктів.

4. Розробка практичних заходів з реалізації поставлених планів,

розподіл планових показників кварталу за періодами виконання.

5. Оперативний контроль виконання планів працівниками відділень.

6. Мотивація працівників з метою підвищення ефективності процесу продажу банківських продуктів.

7. Остаточний контроль результатів та виконання плану.

8. Аналіз ефективності управління та системи мотивації персоналу.

В першу чергу, процес організації управління продажами слід розпочинати з аналізу функціональних зв'язків між учасниками даного процесу (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Функціональні зв'язки учасників процесу продажу банківських продуктів

Проаналізувавши функціональні зв'язки між учасниками процесу продажу банківських продуктів, можна зробити висновок, що в основному дані зв'язки мають лінійний характер, тобто кожен з учасників підпорядковується безпосередньо вищому керівнику. Саме тому однією з найважливіших задач управління процесом продажу

банківських продуктів є розподіл функціональних обов'язків та децентралізація прийняття рішень в процесі обслуговування клієнтів.

Планові квартальні показники продажів розробляються вищим керівництвом для кожного відділення окремо. В процесі розрахунку планових показників враховуються наступні фактори:

- пріоритетність продуктового ряду на момент планування;
- кількість менеджерів з продажу на відділенні;
- функціональність відділення (відділення касового обслуговування, універсальне відділення з обслуговування юридичних та фізичних осіб, відділення персонального обслуговування);
- завантаженість відділення в процесі обслуговування клієнтів.

В процесі проведення роботи з персоналом одним з найважливіших етапів є добір та навчання персоналу навичкам продажу банківських продуктів. Добір персоналу проходить зазвичай на конкурсній основі в два етапи: загальна співбесіда та співбесіда з рольовими іграми з метою перевірки навичок продажу.

Основою метою першої співбесіди є визначення професійних характеристик кандидатів, їх відповідності заявленій посаді, проведення психологічних та логічних тестів. На другому етапі співбесіди присутні обов'язково регіональні менеджери – основою метою яких є перевірка навичок продажу банківських продуктів. Кандидатам пропонують здійснити практичний продаж банківського продукту, перевіряючи вміння аргументувати свої докази, наводити приклади та працювати з можливими запереченнями клієнта.

Також на основі обласних дирекцій проводяться тренінги з залученням фахівців департаменту розвитку та навчання персоналу. Дані тренінги покликані виявити наявні прогалини в знаннях співробітників стосовно продажу банківських продуктів, навчити правильно проводити презентацію банківського продукту з концентрацією уваги на основних перевагах для клієнта, а також

розвинути навички ефективної боротьби з можливими запереченнями клієнта.

В процесі практичної реалізації заходів з продажу банківських продуктів однією з першочергових задач є планомірний розподіл квартальних показників на періоди. Кожен менеджер з продажу продуктів має індивідуальну форму, в яку заносяться планові показники продажу з розбивкою за періодами фактичного виконання. Це дозволяє якісно оцінити встановлені задачі та розробити ефективні заходи з залучення клієнтів.

Одну з основних ролей в процесі контролю за виконання планових показників менеджерами відділень виконує начальник відділення та регіональний менеджер. В процесі оперативного контролю начальник відділення проводить коучинги.

"Коучинг (англ. Coaching – навчання, тренування) – метод консультування і тренінгів, відрізняється від класичного тренінгів та класичного консультування тим, що коуч не дає порад і жорстких рекомендацій, а шукає рішення спільно з клієнтом. Від психологічного консультування коучинг відрізняється спрямованістю мотивації. Так, якщо психологічне консультування і психотерапія спрямовані на позбавлення від якогось симптому, робота з коучем передбачає досягнення певної мети, нових позитивно сформульованих результатів у житті і роботі" [9, С. 11].

"Існують два основні види коучингу – формальний та неформальний. Формальний коучинг проводиться раз на місяць з відповідним співробітником з метою аналізу роботи за попередній місяць, дослідження результатів виконання планових показників та виявлення причин недовиконання поставлених задач. Також в процесі формального коучингу, коуч дає рекомендації з покращення роботи та разом з співробітником розробляє заходи на наступний період для покращення ефективності процесу продажу та

обслуговування" [9, С. 33].

Неформальний коучинг може проводитися декілька разів на місяць – він є неформальною бесідою між співробітником та коучем, яка дозволяє коучу надати рекомендації стосовно роботи співробітника з власних спостережень в процесі обслуговування.

Інший важливий момент – це підвищення зацікавленості персоналу точки продажів в результатах діяльності. Клієнтський персонал повинен мати чіткі плани продажів по всій продуктивній лінійці та ефективну систему заохочення – бонуси повинні складати істотну частину заробітної плати. Для працівників, залучених у продаж послуг клієнтам, бонусна складова повинна досягати 50%, а в окремих випадках і 100% від базової заробітної плати, для решти персоналу – до 20-30%.

Багато банків використовують систему фіксованих виплат – фіксовані суми відрахувань для кожного працівника за проданий обсяг кредитів, депозитів, інших продуктів або за їх кількість.

Велике значення мають для підвищення зацікавленості персоналу і нематеріальні способи стимулювання, до яких, наприклад, відносяться різні конкурси, призи, подарунки співробітникам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Аналіз основних показників фінансової діяльності банку

"Акціонерне товариство "Райффайзен Банк Аваль" зареєстровано 27 березня 1992 року. Із жовтня 2005 року банк став частиною банківської холдингової групи Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ (із жовтня 2018 – Райффайзен Банк Інтернаціональ, станом на 1 січня 2019 року Райффайзен Банк Інтернаціональ володів 96,17% акцій банку)" [3, С. 49].

"Широкий перелік стандартних та новітніх банківських послуг надаються клієнтам банку через загальнонаціональну мережу, до якої станом на 1 січня 2021 року входили 953 структурних підрозділи, розташованих у великих містах, обласних та районних центрах, окремих селищах у всіх регіонах України" [3, С. 50].

"Банк має ефективну структуру управління, побудовану на чіткому розподілі на бізнес-лінії та вертикалі підтримки (інформаційні технології та операційна підтримка, контролінг, безпека та інші), створені на рівні Центрального офісу та регіональних дирекцій банку.

Банк традиційно посідає найвищі місця серед українських банків за рівнем довіри та визнання з боку клієнтів, партнерів та експертів — як українських, так і міжнародних" [9, С. 74].

Основними завданнями короткострокової стратегії банку на 2021 рік є:

- посилення ринкової позиції за рахунок перерозподілу ринку;
- підтримка та збільшення ліквідності та платоспроможності діяльності;

- активна робота в напрямку залучення клієнтських ресурсів, особливо збільшення клієнтів малого та мікробізнесу;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- реструктуризація проблемної заборгованості;
- розширення спектру послуг залежно від потреб клієнтів;
- удосконалення системи управління ризиками;
- збільшення операцій через банківські термінали самообслуговування (платежі на користь юридичних осіб, сплата комунальних послуг, перекази);
- позиціонування надійності банку в свідомості клієнтів;
- зменшення поточних операційних витрат;
- підвищення рівня прибутку після сплати податків;
- диференціація продуктового ряду та введення нових послуг;
- розробка та впровадження системи електронних платежів "Он-лайн".

З метою досягнення вищеперерахованих завдань, застосовуватимуться наступні заходи:

- 1) впровадження нових ефективних методів роботи з клієнтами;
- 2) покращення умов депозитних програм для фізичних та юридичних осіб з метою залучення додаткових ресурсів;
- 3) удосконалення процедури кредитування фізичних та юридичних осіб;
- 4) ефективне використання та розміщення наявних коштів;
- 5) постійне підвищення професіоналізму та компетенції персоналу;
- 6) виважений фінансовий менеджмент при управлінні структурою активів;
- 7) розробка механізму зменшення ризиків;
- 8) підвищення платоспроможності та зміцнення фінансової стійкості банку;

9) диверсифікація продуктів та послуг;

10) розробка оптимально виваженої тарифної політики при просування банківських послуг на фінансовий ринок;

11) удосконалення системи менеджменту процесів продажу банківських продуктів та якості обслуговування.

В табл. 2.1 надана характеристика основних продуктів та послуг які надаються клієнтам в банку.

Таблиця 2.1

Послуги банку.

Послуги приватним особам	Послуги малому і середньому бізнесу та корпоративним клієнтам
<ul style="list-style-type: none"> - поточні рахунки; - прийоми платежів; - платіжні картки; - грошові перекази; - обмін валют; - придбання банківських металів і ювілейних монет; - індивідуальні банківські сейфи; - операції з цінними паперами; 	<ul style="list-style-type: none"> -розрахунково-касове обслуговування; - купівля/продаж валюти; - інкасація; - зарплатні проекти; - корпоративні картки; - торговельний еквайрінг; - інвестиційні послуги; - банківські метали;
<ul style="list-style-type: none"> - депозити; - кредити; - лізинг; - заставне майно; - інформаційне обслуговування; - індивідуальне фінансове планування. 	<ul style="list-style-type: none"> - інтернет клієнт-банк; - депозитні програми; - овердрафти; - кредитні лінії.

В цілому асортимент банківських продуктів та послуг в банку характеризується різноманітними фінансовими продуктами від

карткових продуктів та касового обслуговування до інвестиційних програм та індивідуального фінансового планування.

Для розрахунку показників фінансового стану банку використовуються дані фінансової звітності банку.

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників фінансової діяльності банку.

Показники (тис. грн.)	Період (2019 рік)		Відхилення, +; –
	3 квартал	4 квартал	
Кредити та заборгованість клієнтів	43 853 742	42 725 360	- 1 128 382
Основні засоби та нематер. активи	3 230 805	3 153 080	- 77 725
Активи банку	55 101 544	51 347 408	- 3 754 136
Зобов'язання	48 660 268	44 875 547	- 3 784 721
Зареєстрований статутний капітал	3 002 775	3 002 775	
Власний капітал	6 441 276	6 471 861	+ 30 585
Податок на прибуток	68 380	140 775	+ 72 395
Чистий прибуток	745	30 655	+ 29 910

З табл. 2.2 видно, що протягом аналізованого періоду доходи перевищують витрати і отримується прибуток. Сума активів банку за два квартали зменшилась на 7% або на 3 754 136 тис. грн., що негативно впливає на ліквідність банку. Також спостерігається часткове зростання власного капіталу (на 30 585 тис. грн.). позитивною є тенденція збільшення чистого прибутку на 29 910 тис. грн. Це пов'язано зі зменшення витрат на обслуговування фінансової діяльності та активною роботою менеджерів банку по залученню нових клієнтів, продажу банківських продуктів, якості активів.

Сума кредитів, що надаються банком клієнтам, зменшується, що

говорить про зменшення необхідності в позиковому капіталі на ринку, а також про неефективну кредитну політику, занадто жорсткі умови кредитування, відсутність програм споживчого та іпотечного кредитування. Таким чином, можна зробити висновок, що загалом фінансова діяльність банку є ефективною і в перспективі спостерігається удосконалення послуг, що надаються клієнтам.

Тепер детальніше проаналізуємо деякі фінансові показники діяльності банку.

Розмір власного капіталу банку станом на 31.12.2019 р. склав 6 471 861 тис. грн., що на 30 565 тис. грн. більше, ніж аналогічний показник на кінець третього кварталу 2019 р.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки зміни обсягу власного капіталу та чистого прибутку банку за 2018-2019 рр.

Період	Власний капітал (тис. грн.)	Прибуток (тис. грн.)	Частка прибутку в загальному обсязі власного капіталу, %
1кв. 2018	5448997	21987	0,40%
2кв. 2018	6428670	35894	0,56%
3кв. 2018	6424002	34930	0,54%
4кв. 2018	6441276	745	0,01%
1кв. 2019	6454400	1536	0,02%
2кв. 2019	6444388	14808	0,23%
3кв. 2019	6600659	24156	0,37%
4кв. 2019	6471861	30655	0,47%

До складу власного капіталу увійшов статутний капітал у розмірі 3 002 775 тис. грн., що становить 46,4% від загального обсягу власного капіталу банку. Також до загальної суми власного капіталу входять резерви та інші фонди банку - 22,81% та нерозподілений прибуток у

розмірі 30 655 тис. грн. (0,47%). Частка прибутку в загальному обсязі власного капіталу досить мала, але водночас в порівнянні з попередніми періодами після початку фінансової кризи в 4 кварталі 2019 року чистий прибуток був найбільшим.

На основі даних табл. 2.3, в якій проаналізовано динаміку зміни обсягу власного капіталу та чистого прибутку, а також розрахована частка чистого прибутку в загальному обсязі власного капіталу, можна зробити висновок, що протягом 2018-2019 років власний капітал банку зростав і в порівнянні з 1 кварталом 2018 року на кінець 4 кварталу 2019 року він збільшився на 1 022 864 тис. грн. або майже на 19%. Така динаміка є позитивною і свідчить про надійність банку та його фінансовий потенціал. Водночас динаміка показників чистого прибутку є досить негативною, починаючи з 2 кварталу 2018 року та до 4 кварталу 2019 року. За 2018 рік величина чистого прибутку зменшилась на 96,61%, в 2019 році спостерігається позитивна динаміка зміни величини чистого прибутку – в порівнянні з 4 кварталом 2018 року він збільшився на 29 910 тис. грн., а в порівнянні з 1 кварталом 2018 року на 8 666 тис. грн. Аналізуючи лінію тренду (рис. 2.2) спостерігається поступове підвищення величини власного капіталу, величина чистого прибутку досягала найвищого рівня в 2 кварталі 2018 року.

Проаналізуємо наступні показники фінансової діяльності (табл. 2.4).

З метою аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища банку проведемо дослідження за методом SWOT-аналізу. Даний метод широко застосовується в практиці управління і дає змогу оцінити можливості підприємства та вплив зовнішніх факторів на його діяльність.

Використовуючи раніше наведені дані, проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність банку (табл. 2.5), висвітлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози для його подальшого розвитку, пов'язані з впливом зовнішнього середовища (конкуренти, клієнти, макросередовище).

Окремі показники діяльності банку за 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019
Доходи банку, тис. грн., в т.ч.	8911125	8484389
процентні доходи	4203680	4541110
комісійні доходи	1150897	1447464
результати від торгових операцій з цінними паперами	61469	31542
результати від торгівлі іноземною валютою	161236	160744
інші операційні доходи	55459	61424
Витрати банку, тис. грн., в т.ч.	7976172	8196355
процентні витрати	2242105	2242105
комісійні витрати	186805	153213
адміністративні та інші операційні витрати	2840308	3270386
резерви від заборгованості за кредитами	2706954	2530651
Чистий прибуток, тис. грн.	745	30655
Середні загальні активи, тис. грн.	55101544	51347408
Статутний капітал, тис. грн.	3002775	3002775

Проведений аналіз внутрішніх факторів впливу на діяльність банку свідчить про те, що стратегія роботи спрямована в основному на заможну масу клієнтів. Враховуючи економічну ситуацію в країні та рівень безробіття, спостерігається тенденція відтоку клієнтів через занадто високі тарифи. Основними перевагами в роботі банку є надійність та багаторічний досвід холдингової групи «Raiffaizen International», великі обсяги власних грошових ресурсів та висококваліфікований персонал.

Серед основних факторів зовнішнього середовища, що становлять загрозу є слабка диференціація деяких послуг в порівнянні з конкурентами.

SWOT-аналіз діяльності банку

	Переваги	Недоліки
Внутрішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Двадцяти річний досвід роботи на ринку банківських послуг України. 2. 93% акціонерного капіталу належить іноземним акціонерам. 3. Висока якість обслуговування. 4. Надійність та довіра клієнтів. 5. Впровадження індивідуального обслуговування заможних та корпоративних клієнтів (VIP-, Premium-банкінг). 6. Наявність власних грошових ресурсів. 7. Висококваліфікований та досвідчений персонал. 8. Високий рівень банківської безпеки. 9. Власний інформаційний центр та центр по збору фінансової заборгованості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі тарифи на проведення операцій (в 2021 році тарифи на касові операції було підвищено більш ніж на 50%). 2. Відсутність систем електронного обслуговування в мережі Інтернет. 3. Вузкий асортимент деяких видів банківських послуг (депозити, кредити). 4. Відсутність реклами на телебаченні, радіо та місцевої реклами. 5. Централізація прийняття рішень та низька децентралізація функцій. 6. Невисока заробітна платня та плинність кадрів. 7. Жорстка процедура кредитування фізичних та юридичних осіб.
Зовнішні фактори	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерські відносини з великими корпораціями (МТС, СК «Оранта» та «Українська пожежно-страхова компанія»). 2. Впровадження системи електронних платежів "Онлайн". 3. Співпраця зі страховою компанією «UNIQA» за програмами накопичувального страхування життя. 4. Широка мережа відділень, банкоматів та центрів самообслуговування. 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка диференціація продуктового ряду. 2. Орієнтація на заможних клієнтів. 3. Часткове охоплення ринку за деякими видами послуг (споживче кредитування, пенсійні програми). 4. Втрата клієнтської бази через підвищення тарифів на оплату послуг в касі. 5. Поява нових банківських структур.

Саме через це банк втрачає достатню кількість клієнтів, які обслуговуються у конкурентів, що мають більш гнучкий та розширений асортимент банківських послуг.

Основні конкуренти банку у сфері банківських послуг – це "Приватбанк", "УкрСиббанк" та ін.

Оцінка конкурентних позицій банків здійснюється за допомогою карти стратегічних груп.

Стратегічна група конкурентів – певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг, користуючись однаковими методами. Це інструмент, що дозволяє відобразити рівні конкурентні позиції банку, що конкурують у галузі. Важливим елементом побудови карти стратегічних груп є вибір характеристик, які найкраще відображають конкурентні позиції учасників ринку. Для світового ринку банківських послуг такими характеристиками є середньозважені відсоткові ставки та частка ринку (КІП – кредитно-інвестиційний портфель банку), що охоплює даний банк в сфері кредитно-інвестиційної діяльності.

Основними стратегічними конкурентами банку зайняті досить перспективні стратегічні зони. Найбільша частка ринку серед конкурентів припадає на "Приватбанк" – 16,71%.

Розрахунок майбутнього конкурентного статусу банку проводиться у декілька етапів:

- визначення аналізованих показників, вибір критерії експертної оцінки;
- наведення інформації стосовно майбутнього конкурентного статусу;
- розрахунок показників конкурентного статусу.

Основними показниками, які аналізуватимуться в процесі дослідження конкурентного статусу було обрано:

- поточний рівень інвестицій;
- стратегія підприємства;
- потенціал підприємства;

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що банку має високий рівень конкурентоспроможності (0,83). Водночас проаналізовані показники діючої та оптимальної стратегії банку вказують на те, що потенціал використовується не повністю. Саме тому важливо покращувати якість обслуговування, впроваджувати інноваційні банківські продукти та покращувати маркетингову стратегію з метою оптимізації потенціалу.

"Конкурентна перевага – це ті унікальні відчутні і невідчутні активи, якими володіє фірма, ті галузі діяльності, які стратегічно важливі для даного бізнесу, які допомагають перемагати в конкурентній боротьбі" [8, С. 19].

Існують два типи конкурентних переваг – зовнішні та внутрішні.

Зовнішні конкурентні переваги – переваги у властивостях товару, які створюють «цінність для покупця» завдяки повнішому задоволенню його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона може змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент.

Внутрішні конкурентні переваги – перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Аналізуючи дані банку помітно, що основним конкурентом банку в сфері банківського обслуговування є "Приватбанк". Водночас за показниками конкурентоспроможності банку поступаються два найближчі конкуренти "Укрсиббанк" та ПУМБ за певними аналізованими парламентами.

Найбільш високий внесок у забезпечення конкурентоспроможності банку належить наступним факторам:

- рівень обслуговування;
- кваліфікація персоналу;
- ділова репутація та довіра клієнтів;
- наявність широкої збутової мережі;
- ресурсна база;
- 20-ти річний досвід роботи на ринку банківських послуг України.

Визначальну роль в підтриманні конкурентних переваг підприємства відіграє постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання.

2.2. Рекомендації щодо удосконалення процесу прямого продажу банківських продуктів у відділеннях

З метою забезпечення стабільної роботи банку та підвищення показників ліквідності, банківські відділення повинні проводити продаж банківських продуктів існуючим та потенційним клієнтам. Як змусити банківські філії здійснювати продаж? Відповідь на це питання є актуальною не лише для аналізованого банку, але й для будь-якої іншої банківської установи.

Проаналізувавши показники організації та управління процесом

продажу банківських продуктів, можна зробити висновок, що основними проблемами в управлінні банківським продажем є:

- організаційні аспекти розвитку системи продажів;
- недостатня кількість клієнтського персоналу;
- низька мотивація персоналу;
- слабкий контроль за дотриманням планових показників продажу;
- недостатня делегованість повноважень від головного банку до точок продажу та обслуговування;
- низький ступінь використання реклами в маркетинговій діяльності та стимулюванні збуту.

Дуже важливу роль в процесі обслуговування клієнтів та банківського продажу відіграє організація системи продажу та процеси її удосконалення. В процесі організації процесу продажу банківських продуктів основними принципами мають бути:

- збільшення клієнтської бази;
- розширення спектру використовуваних послуг існуючими клієнтами;
- розвиток перехресних продажів існуючим клієнтам.

Для досягнення запланованих результатів необхідно виконувати наступні дії:

- навчання персоналу навичкам продажу банківських продуктів;
- встановлення планових показників в цілому по відділенню з розбивкою на окремих працівників;
- дотримання стандартів та етапів обслуговування клієнтів та продажу банківських продуктів;
- стимулювання продажів банківських продуктів шляхом інформування клієнтів, індивідуального підходу до обслуговування;
- проведення телефонних продажів з метою надання інформації

стосовно актуальних продуктів та послуг;

- перехресний продаж банківських продуктів існуючим клієнтам.

В процесі обслуговування клієнтів банківські співробітники мають приділяти увагу кожному клієнтові окремо, що не є можливим за відсутності необхідної кількості банківського персоналу. На Острівському відділенні банку працює два економісти з обслуговування клієнтів: спеціаліст з універсального обслуговування юридичних та фізичних осіб та менеджер з продажу продуктів роздрібного бізнесу. Водночас функціональні обов'язки між співробітниками не мають чітких меж, через що, жоден зі співробітників не має можливості зосередитись саме безпосередньо на клієнтській базі свого сектору та на проведенні банківських продажів.

З метою підвищення ефективності обслуговування клієнтів на Острівському відділенні банку необхідно ввести додаткову трудову одиницю та встановити наступні категорії обслуговування:

- спеціаліст з обслуговування фізичних осіб;
- спеціаліст з обслуговування юридичних осіб;
- менеджер з продажу продуктів роздрібного бізнесу.

Саме така організація процесу обслуговування клієнтів дозволить:

- встановити планові показники продажів для фізичних та юридичних осіб окремо;
- здійснювати інформативні телефонні дзвінки існуючим клієнтам банку;
- приділяти активну увагу індивідуальній роботі з клієнтською базою;
- розподілити планові показники банківських продажів по відділенню за окремими працівниками;
- організувати зовнішню роботу зі збільшення клієнтської бази поза відділенням.

Інший важливий момент – це підвищення зацікавленості

персоналу точки продажів в результатах діяльності. Клієнтський персонал повинен мати чіткі плани продажів по всій продуктивній лінійці та ефективну систему заохочення – бонуси повинні складати істотну частину заробітної плати. Для працівників, залучених у продаж послуг клієнтам, бонусна складова повинна досягати 50% від базової заробітної плати, для решти персоналу – до 20-30%.

Велике значення мають для підвищення зацікавленості персоналу і нематеріальні способи стимулювання, до яких, наприклад, відносяться різні конкурси, призи, подарунки особливо відзначилися співробітникам.

Роль начальника дуже важлива для ефективної роботи відділення. Незважаючи на те що його основним завданням є досягнення поставлених цілей по точках продажу в цілому, найважливішими складовими його роботи повинні бути координація дій та підтримка ефективних комунікацій як усередині відділення, так і з головним банком.

Начальник відділення повинен бути перш за все командним гравцем, який володіє досконало навичками делегування повноважень. Широта його знань і навичок більш важлива, ніж детальне знання окремих операцій. Проте керівник повинен бути залучений в безпосередню клієнтську роботу, беручи на себе частину персональних зобов'язань щодо розвитку бізнесу і залучення клієнтів.

Зі зростанням мережі банківських відділень стає необхідним більш активне делегування повноважень з головного банку в точки. Ліміти на вчинення ряду активних операцій, насамперед кредитування, мають бути передані у відділення. Ліміти повинні надаватися не тільки на керівника, але і на його заступників та ключових фахівців з обслуговування клієнтів (старші фахівці).

Незважаючи на необхідність делегування суттєвої частини повноважень, ефективність роботи багато в чому залежить від

організації взаємодії між головним офісом та мережею. У багатьох банках воно вимагає поліпшення. Наприклад, звернення та запити можуть бути загублені або оброблятися дуже довго.

Одним з елементів розвитку ефективної системи комунікацій має стати запровадження єдиної процедури, що включає опис потоків запитів, відповідальних кураторів та граничні терміни розгляду і відповіді на запит.

Забезпечення вищеперерахованих заходів дозволить не лише підвищити якість обслуговування клієнтів, ефективність продажу банківських продуктів, а й покращити позиції банківської установи на ринку, забезпечити додаткові конкурентні переваги та підвищити прибутковість та рентабельність діяльності.

Проаналізуємо ефективність управління процесом продажу банківських продуктів у відділенні банку використовуючи дані, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники управлінської діяльності відділення банку

Показник	31.01.2019	31.12.2019	Відхилення
Фактичний валовий дохід, тис. грн.	105	120	+15
Потенційний валовий дохід, тис. грн.	125	140	+15
Витрати на управління, тис. грн.	16	20	+4
Загальна чисельність працівників відділення, в тому числі:	5		
кількість менеджерів	2		
кількість керівників	1		
Трудомісткість праці	0,048	0,042	-0,006
Технологічна трудомісткість	0,019	0,017	-0,002
Трудомісткість управління	0,152	0,167	0,014
Продуктивність праці	5	7	2,000

Ефективність процесу управління виключає наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт ефективності управління;
- коефіцієнт ефективності системи управління;
- трудомісткість праці та управління.

Проаналізувавши показники ефективності управління, можна зробити наступні висновки: в цілому ефективність управління продажем банківських продуктів є досить високою, що свідчить про правильно організований процес планування та контролю. Показники трудомісткості за 2019 рік трохи зменшилися, але трудомісткість управління покращилася.

В попередньому розділі було запропоновано введення додаткової одиниці персоналу з метою покращення продажів банківських продуктів, а як наслідок підвищення ефективності процесу продажу.

Зробимо порівняльний аналіз показників ефективності до і після введення додаткової трудової одиниці (табл. 2.7).

Водночас загальна трудомісткість праці не знижується, а трудомісткість процесів продажу підвищується на 50%.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз ефективності системи управління продажем банківських продуктів

Показник	Фактичні	Введення додаткової одиниці
Загальна чисельність працівників відділення	5	6
Кількість менеджерів	2	3
Кількість керівників	1	1
Трудомісткість праці	0,042	0,050
Технологічна трудомісткість	0,017	0,025
Коефіцієнт ефективності системи управління	1,714	2,571

Порівняльний аналіз показників ефективності системи управління продажем банківських продуктів свідчить про те, що при введенні додаткової трудової одиниці, а саме менеджера з продажу базових продуктів, ефективність системи управління продажем банківських продуктів збільшується на 50%.

2.3. Прогнозування планових показників продажу банківських продуктів з метою підвищення ліквідності банку

Показники продажу банківського відділення відіграють основну роль у формуванні показників ліквідності, адже реалізація активів та залучення пасивів банку безпосередньо впливають на загальні показники ліквідності.

З метою покращення показників та ефективності продажів банківських продуктів у відділенні, а також підвищення ліквідності розраховано прогнозовані показники на 2021 рік в цілому по відділенню (таблиця 2.8) та показники продажів за окремими співробітниками (таблиця 2.9).

Таблиця 2.8

Прогнозовані показники роботи відділення банку на 2021 рік.

Назва	1 квартал		4 квартал	
	План	Частка в загальному плані, %	План	Частка в загальному плані, %
Обсяг активів, тис. грн.	275000	40	288000	55
Обсяг чистого комісійного результату, тис. грн.	574000	25	583000	20
Обсяг пасивів, тис. грн.	72000	25	36000	10
Обсяги процентного внеску, тис. грн.	610000	10	648000	15

Прогнозовані показники продажів з розподілом на окремих співробітників на 2021 рік.

Продукт	1 квартал	4 квартал
Менеджер з продажу продуктів роздрібного бізнесу		
Депозити, тис. грн.	45000	60000
Кредити готівкою, тис. грн.	118000	140000
Кредитні картки, тис. грн.	75000	87000
Карткові рахунки на умовах пакетів, шт.	10	15
Пенсійні карткові рахунки на умовах пакетів, шт.	43	65
Овердрафт, тис. грн.	7000	8800
Спеціаліст з обслуговування клієнтів		
Депозити, тис. грн.	15000	25000
Кредити готівкою, тис. грн.	63000	75000
Кредитні картки, тис. грн.	30000	37500
Карткові рахунки на умовах пакетів, шт.	3	7
Пенсійні карткові рахунки на умовах пакетів, шт.	22	40
Овердрафт, тис. грн.	3300	4600

На основі проведеного аналізу показників поточної ліквідності, яка знизилася за 2019 рік на 4% та прогнозованих показників залучення пасивів та реалізації активів розрахуємо прогнозовані показники поточної ліквідності та узагальнимо дані в табл. 2.10.

На основі проведеного прогнозу можна зробити висновок, що при реалізації заходів з удосконалення процесу продажу та встановлення прогнозованих показників продажу банківських продуктів поточна ліквідність відділення банку може підвищитися майже на 9% за один рік.

Таблиця 2.10

Прогнозовані показники підвищення ліквідності відділення банку

Період	Активи, грн.	Зобов'язання, грн.	Поточна ліквідність, %
1 квартал 2021 р.	16500	35500	46,4
2 квартал 2021 р.	18000	37250	48,3
3 квартал 2021 р.	19500	39500	49,4
4 квартал 2021 р.	21500	41000	52,4

ВИСНОВКИ

Основною метою управління банківською діяльністю є забезпечення ефективності процесів господарювання, шляхом поєднання наявних ресурсів, можливостей та потенціалу банківської установи.

Продаж банківського продукту – процес донесення інформації стосовно продуктів та послуг банку до споживача з використанням спеціально розроблених технік, наголошенням на основних перевагах від споживання.

Продаж банківського продукту в банку може здійснюватися на основі активного та пасивного підходів. Активний підхід – процес інформування споживача стосовно банківського продукту з використанням телефонних та електронних каналів зв'язку (телемаркетинг, розсилка електронних листів), безпосередній продаж під час обслуговування на відділенні. Пасивний підхід – процес інформування споживача стосовно банківського продукту шляхом розсилки пропозицій на поштові адреси з подальшим зверненням клієнтів безпосередньо до банку.

В процесі продажу банківського продукту існує 4 основні етапи:

1. Встановлення контакту.
2. Вивчення потреб.
3. Пропозиція продукту.
4. Завершення зустрічі/телефонної розмови.

Ефективність продажу банківського продукту в першу чергу залежить не безпосередньо від продавців, основною функцією яких є процес залучення та інформування клієнтів стосовно банківських послуг, а від менеджера, який уміє правильно організувати процес продажу та поставити конкретні цілі персоналу.

Управління продажем – сукупність принципів, способів та методів

організації процесу продажу банківських продуктів, покликаних забезпечити ефективну реалізацію запланованих цілей .

Основні етапи процесу управління продажами включають:

1. Планування квартальних результатів з продажу банківських продуктів.
2. Навчання персоналу елементам та етапам продажу банківських продуктів.
3. Розробка практичних заходів з реалізації поставлених планів, розподіл планових показників кварталу за періодами виконання.
4. Мотивація працівників з метою підвищення ефективності процесу продажу банківських продуктів.
5. Остаточний контроль результатів та виконання плану.
6. Аналіз ефективності управління та системи мотивації персоналу.

Проаналізувавши показники організації та управління процесом продажу банківських продуктів, можна зробити висновок, що основними проблемами в управлінні банківським продажем є:

- організаційні аспекти розвитку системи продажів;
- недостатня кількість клієнтського персоналу;
- низька мотивація персоналу;
- слабкий контроль за дотриманням планових показників продажу;
- недостатня делегованість повноважень від головного банку до точок продажу та обслуговування;
- низький ступінь використання реклами в маркетинговій діяльності та стимулюванні збуту.

В процесі організації процесу продажу банківських продуктів основними принципами мають бути:

- збільшення клієнтської бази;
- розширення спектру використовуваних послуг існуючими

клієнтами;

- розвиток перехресних продажів існуючим клієнтам.

Порівняльний аналіз показників ефективності системи управління продажем банківських продуктів свідчить про те, що при введенні додаткової трудової одиниці, а саме менеджера з продажу базових продуктів, ефективність системи управління продажем банківських продуктів збільшується на 50%.

Водночас загальна трудомісткість праці не знижується, а трудомісткість процесів продажу підвищується на 50%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брусер А.В. Телемаркетинг. К.: Фенікс, 2018. 190с.
2. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський облік: облікова політика і план рахунків, стандарти, кореспонденція рахунків, звітність. Житомир: ЖІТІ, 2017. 512 с.
3. Герасимович А.М. Аналіз діяльності комерційного банку. Житомир: ПП "Рута", 2018. 384с.
4. Гончаренко Л.С. Нормативне забезпечення підприємницької діяльності. Херсон: МУБіП, 2019. 174с.
5. Грузинов В.П. Економіка підприємства та підприємництво. К.: СоФіт, 2017. 300 с.
6. Гузов К.О. Ліквідність банків. Гроші та кредит, 2018. 495с.
7. Заруба О.Д. Банківський менеджмент та аудит. К.: «Видавництво Лібра», 1996. 224с.
8. Кириченко О.А. Банківський менеджмент. К.: Знання-Прес, 2002. 438с.
9. Кіндрицька Г.І. Стратегічний менеджмент. К.: Знання, 2018. 456с.
10. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: ЦУЛ, 2009. 284с.
11. Ковальчук Т.Т. Ліквідність комерційних банків. К: Знання, 2006. 120с.
12. Королев О.Г. Аналіз фінансових результатів банківської діяльності. К.: КНОРУС, 2014. 160с.
13. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент банка. К.: ДАНА, 2003. 399 с.
14. Мохненко А.С. Аналіз ефективності функціонування підприємств продовольчої сфери / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька // Обліково-аналітичне забезпечення й оподаткування

розвитку суб'єктів агробізнесу та сільських територій: колективна монографія; за ред. Л.О. Мармуль. – Херсон: Айлант, 2019. – С. 223-235.

15. Мохненко А.С. Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності / А.С. Мохненко // Таврійський науковий вісник. – Херсон, 2010. – № 68. – С. 165-171.

16. Мохненко А.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька // Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: колективна монографія; за ред. Шарко М.В. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – С. 227-243.

17. Мохненко А.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору економіки / А.С. Мохненко // Сучасний стан та пріоритети розвитку системи обліку, оподаткування й аналізу виробничо-економічної діяльності суб'єктів господарювання агропромислового сектору економіки: монографія; за ред. Л.О. Мармуль. – Херсон: Айлант, 2018. – С. 158-167.

18. Мохненко А.С. Підвищення економічної ефективності підприємств в умовах євроінтеграційних процесів / А.С. Мохненко // Теорія, методологія і практика обліку, оподаткування й аналізу виробничо-економічної діяльності суб'єктів агробізнесу та сільських територій: нові реалії та перспективи в умовах інтеграційних процесів: колективна монографія; за ред. Л.О. Мармуль. – Херсон: Айлант, 2020. – С. 187-200.

19. Мохненко А.С. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства / А.С. Мохненко, К.В. Мельникова, О.М. Федорчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2018. – № 32. – С. 91-94.

20. Мохненко А.С. Управління конкурентоспроможністю

підприємства на основі застосування системного підходу / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька / Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – Черкаси, 2018. – № 2 (25). – С. 13-25.

21. Мохненко А.С. Формування системи забезпечення зовнішньоекономічної діяльності газотранспортного підприємства / А.С. Мохненко // Структурна модернізація економіки: прогностичні сценарії та перспективи розвитку регіону: монографія; за ред. проф. Шарко М.В. – Херсон: ПП "Вишемирський", 2018. – С. 276-284.

22. Mokhnenko A. Software economy as a vector of management of innovative infrastructure of the region / A. Mokhnenko, O. Fedorchuk, K. Melnikova // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – Хмельницький, 2019. – № 5. – С. 7-10.

23. Mokhnenko A. Concept of sustainable development of the food sector enterprises in the competitive environment / A. Mokhnenko, O. Fedorchuk, O. Protosivitska // Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: monograph; edited by Khudolei V., Ponomarenko T. – Prague: OKTAN PRINT s.r.o., 2019. – С. 123-141.

24. Mokhnenko A. Integration of the supply chain management and development of the marketing system / I.Perevozova, L.Horal, A.Mokhnenko, N.Hrechanyk, A.Ustenko, O.Malyuka, L.Mykhailyshyn // International Journal of Supply Chain Management. – 2020. – № 9. – Issue 3. – P. 496-507.

25. Mokhnenko A. Mathematical-Logistic Model of Integrated Production Structure of Food Production / A.Mokhnenko, V.Babenko, O.Naumov, I.Perevozova, O.Fedorchuk // CEUR Workshop Proceedings, 2020, Volume 2732, P. 446-454.

26. Нежинська О.О. Основи коучингу. Х.: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220с.

27. Осовська Г.В. Менеджмент організацій. К.: Кондор, 2005. 860с.

28. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку. К.: КНЕУ, 2004. 468 с.
29. Романенко О. Р. Фінанси. К. ЦНЛ, 2006. 312с.
30. Румянцев А.П. Світовий ринок послуг. К.: ЦУЛ, 2006. 232с.
31. Савицкая Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання, 2007. 668с.
32. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації. К.: ЦУЛ, 2005. 544с.