

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

на тему: Розвиток роздрібного бізнесу банківською установою

Виконав:

Безрук Анна Валеріївна
студентка спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Керівник:

Борисова Вікторія Анатоліївна
д.е.н., професор кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

Рецензент:

Скиба Дмитро Анатолійович
Керуючий Регіональним відділенням
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» м. Суми

Суми – 2023

АНОТАЦІЯ

Безрук А.С. Розвиток роздрібного бізнесу банківською установою.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», СНАУ, Суми. 2023 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає питання напрямків розвитку роздрібного бізнесу банківською установою. Роздрібний банківський бізнес визначається як діяльність банківської установи, спрямована на обслуговування індивідуальних клієнтів, зокрема фізичних осіб та приватних підприємців. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» є українською банківською установою представляє собою другий за розмірами активів та найбільший за кількістю відділень серед усіх банків України. Банківська установа перебуває у державній власності. Констатуємо, що станом на кінець 2022 року роздрібний бізнес забезпечує майже 90% ресурсної бази банківської установи, і цей відсоток є найбільшим за весь період дослідження. Проте роздрібний бізнес має лише 13,8% у кредитному портфелі станом на кінець 2022 року. Відмічаємо, що суми кредитів, наданих фізичним особам за 2021 та 2022 рік складає більше 16 млрд. грн, що на 4 млрд. грн більше рівня 2020 року. Констатуємо, що незважаючи на активні воєнні дії на території України обсяги кредитування зростають як за іпотечними кредитами, так і за автокредитами та кредитами з використанням платіжних карток. Відмічаємо, що специфіка роботи банківської установи у 2022 році вплинула на кінцевий фінансовий результат діяльності.

Однією з ключових галузей розвитку АТ «Ощадбанк» є преміальне банківське обслуговування, спрямоване на надання розширених фінансових послуг та персоналізованого підходу для клієнтів із високим рівнем доходів. З метою нарощування фінансових результатів пропонуємо впровадити банківські продукти Premium banking та Premium light banking. Залучення додаткових клієнтів за менш суворими критеріями надасть можливість познайомити широке коло клієнтів з перевагами Premium banking та відповідно збільшити комісійні та процентні доходи від продажу банківських та супутніх продуктів.

Констатується, що діджиталізація роздрібного банківського бізнесу стала необхідністю в умовах швидкого технологічного розвитку та змін у поведінці клієнтів. Стратегічне впровадження цифрових технологій в банківському секторі може сприяти покращенню обслуговування клієнтів, збільшенню ефективності операцій та створенню конкурентних переваг.

Побудовано регресійна модель залежності адміністративних витрат. Відповідно до такої моделі зростання комісійних доходів АТ «Ощадбанк» на 100 грн має супроводжуватись зниженням адміністративних та інших операційних витрат на 73 грн, а зростання коштів клієнтів на 100 грн дає зменшення витрат на рівні 19 грн. Це підтверджує гіпотезу, що впровадження дистанційного банківського обслуговування сприяє зростанню комісійних доходів і зниженню їх адміністративних витрат і показує, що саме вплив дистанційного банківського обслуговування є значно сильніший ніж вплив коштів клієнтів.

Ключові слова: роздрібний бізнес, банківські установи, кредити, ресурси, ризик, преміум банкінг, дистанційне банківське обслуговування.

SUMMARY

Bezruk A.S. Development of retail business by a banking institution.

Qualification work on specialty 072 "Finance, banking and insurance", SNAU, Sumy – 2023. Manuscript.

The qualification work examines the direction of retail business development by a banking institution. Retail banking is defined as the activity of a banking institution aimed at serving individual clients, in particular individuals and private entrepreneurs. Joint-stock company "State Savings Bank of Ukraine" is a Ukrainian banking institution, it is the second in terms of assets and the largest in terms of number of branches among all banks of Ukraine. The banking institution is state-owned. We note that as of the end of 2022, the retail business provides almost 90% of the resource base of the banking institution, and this percentage is the largest for the entire period of the study. However, the retail business has only 13.8% of the loan portfolio as of the end of 2022. We note that the amount of loans granted to individuals for 2021 and 2022 is more than UAH 16 billion, which is UAH 4 billion more than the level of 2020. We note that despite the active military actions on the territory of Ukraine, lending volumes are growing both for mortgage loans and for car loans and loans with the use of payment cards. We note that the specifics of the banking institution's work in 2022 affected the final financial result of the activity.

One of the key areas of development of JSC "Oschadbank" is premium banking services aimed at providing extended financial services and a personalized approach for high-income clients. In order to increase financial results, we offer to introduce banking products Premium banking and Premium light banking. Attracting additional customers based on less strict criteria will provide an opportunity to introduce a wide range of customers to the benefits of Premium banking and, accordingly, increase commission and interest income from the sale of banking and related products.

It is noted that the digitalization of retail banking business has become a necessity in the conditions of rapid technological development and changes in the daily life of customers. Strategic implementation of digital technologies in the banking sector can help improve customer service, increase operational efficiency and create competitive advantages.

A regression model of the dependence of administrative costs was built. According to this model, an increase in commission income of JSC "Oschadbank" by UAH 100 should be accompanied by a decrease in administrative and other operating expenses by UAH 73, and an increase in customer funds by UAH 100 results in a decrease in expenses at the level of UAH 19. This confirms the hypothesis that the introduction of remote banking services contributes to the growth of commission income and the reduction of their administrative costs and shows that the influence of remote banking services is much stronger than the influence of customer funds.

Keywords: retail business, banking institutions, loans, resources, risk, premium banking, remote banking.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ	10
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ АТ «ОЩАДБАНК» ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ	19
2.1 Розвиток ринку роздрібного банківського бізнесу в Україні	19
2.2 Фінансово-економічна характеристика АТ «Ощадбанк» та його роздрібного бізнесу	27
2.3 Оцінка фінансового становища та фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк»	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ АТ «ОЩАДБАНК» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	45
3.1 Управління ризиками роздрібного банківського бізнесу АТ «Ощадбанк»	45
3.2 Розвиток преміального банківського обслуговування у сучасних умовах	53
3.3 Стратегічні напрямки діджиталізації роздрібного банківського бізнесу АТ «Ощадбанк» та розвитку дистанційного банківського обслуговування	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. При виконанні функцій, які постають перед банківською системою, важливе місце посідає питання роздрібного бізнесу. Непередбачувана ситуація у вітчизняній економіці країни суттєво вплинула і на банківську систему, зокрема на погіршення якості активів банків, виникнення надлишкової ліквідності та інші, що змусило банки активізувати свою діяльність щодо розширення та поліпшення якості обслуговування фізичних осіб. Варто додати, що роздрібний банківський бізнес є вагомим чинником капіталізації заощаджень населення та їх трансформації в інвестиції. З огляду на зазначене, дослідження розвитку роздрібного бізнесу банківськими установами є актуальним та своєчасним.

Тему розвитку роздрібного бізнесу банківським установами досліджувало велике коло науковців і практиків. У процесі роботи нами використано здобутки таких авторів як: Акопян Д.Е., Беззуб Р.Ю., Бондаренко Л., Подарин А., Віблій П., Кондратюк М., Довгань Ж.М., Еркес О., Калита О., Гордієнко Т., Жердецька Л.В. Клімашевська О.Д., Житар М. О., Крухмаль О.В. Сухонос В. В., Малько В. О., Онищенко Ю. І., Заяць Е. Л., Островська Н. С., Васечкіна В.О., Прицюк Л. А., Шевченко О, Рудич Л., Шелудько С. А., Браткевич П. П. Та багатьох інших. Але динаміка та зовнішні виклики на ринку банківських послуг вимагає поглиблення теоретичних і практичних напрацювань щодо зазначеного питання.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення основних напрямків розвитку роздрібного бізнесу банківською установою.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **завдання**:

- розглянуто теоретико-методичні засади розвитку роздрібного бізнесу банківською установою;
- оцінено ефективності розвитку роздрібного бізнесу АТ «Ощадбанк» та фінансових результатів діяльності;
- надано фінансово-економічну характеристику АТ «Ощадбанк» та його роздрібного бізнесу;

- проаналізовано фінансове становища та фінансові результати діяльності АТ «Ощадбанк»;
- проведено аналіз розвиток ринку роздрібного банківського бізнесу в Україні;
- обґрунтовано напрямки розвитку роздрібного банківського бізнесу АТ «Ощадбанк» в сучасних умовах;
- розглянуто управління ризиками роздрібного банківського бізнесу АТ «Ощадбанк»;
- обґрунтовано розвиток преміального банківського обслуговування у сучасних умовах;
- оцінити стратегічні напрямки діджиталізації роздрібного банківського бізнесу АТ «Ощадбанк» та розвитку дистанційного банківського обслуговування;
- зроблено висновки.

Об'єктом дослідження є процес розвитку роздрібного бізнесу банківською установою.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо розвитку роздрібного бізнесу банківською установою.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є розробка і обґрунтування пропозицій щодо розвитку роздрібного банківського бізнесу за окремими сегментами (дистанційне обслуговування та преміальний сегмент) при підтримці прийняттого рівня ризику.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими пропозиціями щодо розвитку преміального банківського обслуговування шляхом впровадження premium light banking та подальшого розвитку дистанційного банківського обслуговування з урахуванням діджиталізації банківських процесів.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: спостереження; аналізу і синтезу, опитування, моделювання, абстрагування, узагальнення тощо.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у матеріалах конференцій: The

11th International scientific and practical conference «European scientific congress» (November 27-29, 2023) Madrid, Spain; Науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (25-28 квітня 2023 р.).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези наукових конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 51 найменування, 3 додатків. Основний текст викладений на 74 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

В сучасних умовах розвитку банківського сегменту одним із перспективних напрямів є ринок роздрібних банківських послуг, який зорієнтований на обслуговуванні фізичних осіб і займає ведучу позицію серед клієнтів банків за їхньою кількістю, обсягом депозитів та виданих кредитів.

Для розкриття суті терміну «роздрібний бізнес банків» слід, з одного боку, розглянути його трактування в економічній літературі і, з іншого боку, реалізацію поділу на види бізнесу в діяльності банків України. Важливо зазначити, що Закон України «Про банки і банківську діяльність» [32] визначає банківську діяльність як «...залучення грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення цих коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб». Іншими словами, роздрібний банківський бізнес - це надання банківських послуг конкретному сегменту клієнтів і ці послуги адаптовані банками до потреб цієї категорії клієнтів [14].

Роздрібний банківський бізнес - це форма організації банківської діяльності, яка охоплює обслуговування клієнтів роздрібною торгівлі та спирається на клієнтоорієнтовану інноваційну стратегію банків [1]. У науковій літературі це поняття не має повного висвітлення, проте декілька підходів застосовуються для розуміння його сутності.

Один з підходів базується на тому, що роздрібний банківський бізнес - це діяльність банку, спрямована на обслуговування індивідуальних клієнтів, надання банківських послуг фізичним особам та взаємодія банку з населенням [15, 24]. В іншому тлумаченні, кількість клієнтів, які користуються роздрібними банківськими послугами, розширюється, включаючи невеликих підприємців та суб'єкти малого бізнесу [16, 28, 31].

Трактування суті роздрібного банківського бізнесу може відрізнятися, коли враховується не лише категорія клієнтів, які отримують банківські послуги, але й обсяги сум, які задіяні в операціях. Отже, роздрібний банківський бізнес визначається перш за все як діяльність банківської установи, спрямована на обслуговування індивідуальних клієнтів, зокрема фізичних осіб та приватних підприємців [33]. При цьому акцент у поняттях «роздрібний бізнес» та «роздрібний бізнес банків» переважно робиться на розмірі клієнта та обсягах операцій.

Щодо другого напрямку дослідження, який сприятиме уточненню сутності терміну «роздрібний бізнес банків», важливо враховувати поділ на види бізнесів діяльності банків в Україні. Виявлені розходження між теоретичним трактуванням терміну та його практичним використанням. Так, в економічній літературі критерієм віднесення до роздрібного бізнесу є обсяг діяльності, у той час як в практичних аспектах діяльності банків поділ базується на типі клієнтів, що визначається особливостями надання послуг конкретній категорії клієнтів, вимогами до стандартизації діяльності та навичок персоналу [36].

Найбільші гравці на цьому ринку, такі як Ощадбанк, Приватбанк, Райффайзен Банк Аваль, Укрсімбанк, Альфа-банк та інші, визначаються своєю клієнтоорієнтованістю та вибирають напрямки своєї діяльності в залежності від типу клієнтів, які потребують конкретних технологій для здійснення операцій або отримання пакетів послуг.

Прищук Л.А. виділяє три категорії операцій у роздрібному банківському секторі [31]:

- операції з обслуговування фізичних осіб, що не мають відношення до обслуговування конкретної організації.
- корпоративно-роздрібні операції, які включають операції з фінансової взаємодії фізичних осіб з компаніями, які є клієнтами банку або мають окремі угоди з ним.
- умовно-роздрібні операції, тобто ті, які здійснюються банком з як фізичними, так і юридичними особами у зв'язку з їхньою комерційною

діяльністю, але з використанням технології, ідентичної операціям з фізичними особами [31].

Погоджуємось з поглядами авторів [12, 16. 26], які вказують, що особливості розвитку банківського бізнесу в останні роки свідчать про те, що банківський ритейл поступово перетворюється на комплекс послуг та банківських продуктів для приватних споживачів і має значні перспективи в інноваційному секторі банківських послуг.

Отже, зведені підсумки існуючих теоретичних підходів до визначення роздрібного банківського бізнесу та практичного досвіду великих банків підтримують клієнтоорієнтований підхід, розглядаючи його як обслуговування фізичних осіб, що потребують стандартизований набір послуг.

Характерними особливостями роздрібного банківського бізнесу є наступні [10]:

- роздрібний банківський бізнес виступає самостійною формою банківської діяльності та має характеристики, що загалом притаманні роздрібній сфері.
- він має виражену структуру операцій та послуг;
- роздрібний банківський бізнес націлено на обслуговування переважно фізичних осіб, не звертаючи уваги на те, що до роздрібних клієнтів часто включаються і суб'єкти малого бізнесу;
- зважаючи на те, що клієнтами є передусім фізичні особи, розробка банківських послуг повинна враховувати їхні конкретні індивідуальні потреби;
- розвиток роздрібного обслуговування сприяє платоспроможному попиту, активізації товарних оборотів і послуг, а також сприяє економічному зростанню;
- всі види роздрібної банківської діяльності мають соціальний характер і сприяють підвищенню рівня життя населення;
- роздрібний банківський бізнес є основним засобом капіталізації заощаджень населення та їхньої перетворення в інвестиції.

Зазначимо, що для роздрібного банківського бізнесу характерна стандартизація послуг та формування цін. Однак за допомогою цифрових технологій можна зробити роздрібне обслуговування навіть для невеликих клієнтів більш індивідуалізованим [8].

У ролі суб'єктів роздрібного банківського бізнесу виступають фізичні особи та банки. Клієнтами роздрібного бізнесу є:

- приватні особи та/або окремі домогосподарства з певним рівнем доходу, який можна визначити як середній для кожної країни;
- приватні фізичні особи із високим рівнем доходу входять до категорії преміум або VIP банкінгу.

Суб'єкти малого та середнього бізнесу не включаються до роздрібного банківського бізнесу, оскільки підприємницька діяльність вимагає специфічного підходу та технології надання послуг.

У глобальній банківській практиці можна виділити принаймні три моделі організації банківського ритейлу [9, 11]:

- виокремлення роздрібного бізнесу в структурі універсального банку як самостійного напрямку;
- створення окремого (спеціалізованого) банку, що спеціалізується виключно на роздрібному бізнесі;
- повне відокремлення роздрібного сектору і створення дочірнього роздрібного банку в складі банківської (фінансової) групи.

В українських банках все частіше використовується концепція Open Banking, яка відкриває можливості [48]:

- створювати нові рішення, використовуючи досягнення FinTech;
- отримати більший доступ до ринку інновацій;
- покращити якість обслуговування клієнтів;
- створити нові джерела доходу для банку через продаж власних даних як послуги або у формі оплати за підключення провайдера до інтерфейсів банку;
- знизити витрати банку на розроблення нових продуктів і послуг шляхом залучення зовнішніх постачальників.

У серпні 2023 року Національний банк України затвердив Концепцію відкритого банкінгу [22], яка визначає напрями розвитку, дорожню карту та ключові вимоги до впровадження в Україні відкритого банкінгу. Закон України «Про платіжні послуги» передбачає, що відкритий банкінг має почати діяти в Україні в серпні 2025 року.



Рисунок 1.1 - Формування продуктового ряду банківського ритейлу

Джерело: побудовано автором на основі [41, 46]

Основною перевагою відкритого банкінгу є можливість користувачам фінансових послуг вибрати зручний та сучасний спосіб використання своїх рахунків, а для бізнесу - налагоджувати взаємовигідну синергію та співпрацю, забезпечуючи більше можливостей для розвитку власних рішень. Відмінності від традиційного банківського обслуговування полягають у тому, що відкритий

банкінг ґрунтується на технологічній мережі банків та інших надавачів нефінансових платіжних послуг, що дозволяє їм ефективно обмінюватися інформацією за попередньою згодою користувача [35].

Для банків перспективним є також партнерство з ритейл-компаніями, що відкриває нові можливості та вигоди [40]. Загалом співпраця між "банком та ритейлером" дозволить створити нові сервіси, розширити перелік послуг для клієнтів, запустити нові програми лояльності, забезпечити нові джерела прибутку для ритейлера, а також розширити перелік клієнтів банку через надання фінансових послуг або випуск карт ритейлера.

Важливо відзначити, що лідерами у роздрібному сегменті є ті банки, які визнаються найбільш інноваційними та ефективно впроваджують фінансові технології для обслуговування клієнтів, зокрема у сфері роздрібного бізнесу. Це підкреслює необхідність розкриття змісту фінансових технологій та характеристик конкурентів у роздрібному сегменті, таких як компанії у сфері FinTech [40].

Під фінансовими технологіями, зазвичай, розуміють технічні, технологічні, цифрові та інформаційні рішення, спрямовані на вирішення фінансових завдань [36]. Серед таких технологій можна виділити:

- інтерфейси програмування додатків (API);
- штучний інтелект (AI);
- машинне навчання (Machine learning);
- Інтернет речей (IoT);
- великі обсяги даних (Big Data analytics);
- технології розподіленого доступу (DLT);
- розумні контракти (smart contracts);
- хмарні технології (cloud computing);
- криптографія (cryptography);
- біометрія (biometrics) [34].

У банківському сегменті їхні продукти та послуги представлені банківськими розрахунками (включаючи мобільні платежі), особистими

позиками (P2P), страхуванням та навіть фінансовими консультаціями, які історично розглядалися як частина комплексних традиційних банківських послуг [25]. Компанії FinTech фокусуються на трьох основних сегментах роздрібного банкінгу, де можливо скоротити розрив між очікуваннями клієнтів та їхніми потребами у фінансових послугах. Розробка цих бізнес-моделей ґрунтується на таких ключових характеристиках, як доступність, прозорість, легкість залучення клієнтів, простота використання фінансових інструментів та банківських послуг, привабливість для клієнта та відповідність оригінальній спеціалізації.

Окрім традиційних банків, використання фінансових технологій також здійснюється FinTech-компаніями, які є більш інноваційними та гнучкими, що створює додаткові виклики для традиційного банкінгу (табл. 1.1).

Сучасна фінансова галузь все більше приділяє увагу концепціям цифрових екосистем і платформ, які є характерними для FinTech. Крім того, банки успішно скоротили витрати на традиційне позиціонування своїх послуг та обслуговування клієнтів, а також створили додаткові джерела доходів, розробляючи нові продукти та адаптуючи їх до сучасного оточення [23].

Таблиця 1.1 – FinTech фірми на роздрібному сегменті банківського бізнесу

Розрахункові послуги	Управління особистими фінансами	Позички			
		Іпотека	Малий бізнес	Студентські позички	Споживче кредитування
Simple, Moven, Stripe, Venmo, Square	Wealthfront, Sigfig, Betterment, Personal Capital, Wisebanyan, Hedgeable, Vanguard, Personal Advisor, Charles Schwab Intelligent Portfolios, Future Advisor (Blackrock), Tradeking (Acquired by Ally Bank), TD Ameritrade Essential Portfolios, Etrade Adaptive Portfolio	LendingHome, Money-360, Groundfloor, Realty Mogul	Foundation, OnDeck, Lighter Capital, Kabbage	CommonBond, SoFi, UpStart	Oportun, LendingClub, Prosper

Джерело: побудовано автором на основі [21, 23, 34]

Сучасна фінансова галузь все більше приділяє увагу концепціям цифрових екосистем і платформ, які є характерними для FinTech. Крім того, банки успішно

скоротили витрати на традиційне позиціонування своїх послуг та обслуговування клієнтів, а також створили додаткові джерела доходів, розробляючи нові продукти та адаптуючи їх до сучасного оточення.

На наш погляд, подальший розвиток фінтеху на ринку банківських послуг буде сприяти полегшенню безготівкових розрахунків у країні за допомогою QR-кодів, впровадженню відкритого банкінгу (Open Banking), розширенню віртуальних обслуговувальних каналів, персоналізованим фінансовим послугам, мобільним рішенням та зміцненню співпраці між традиційними фінансовими установами та компаніями FinTech. Це також вимагатиме від регуляторів більш гнучкого підходу до регулювання та нагляду за широким спектром учасників фінансового ринку та подальшої імплементації нормативно-правових вимог Європейського союзу [20].

Під час проведення дослідження «Майбутнє роздрібних банківських послуг», фахівці компанії KPMG прийшли до висновку, що в найближчому майбутньому на ринку будуть переважати три моделі роздрібно банківського обслуговування: універсальні банки, банки, орієнтовані на транзакції, і так звані «вбудовані» банки [13].

Перша модель буде продовжувати існувати завдяки роботі з преміальними клієнтами, які очікують індивідуального високоякісного сервісу, а також через необхідність будувати банківські філії в сільській місцевості, де низька цифрова грамотність населення не дозволяє перейти до банкінгу в онлайн.

Банки, орієнтовані на транзакції, переважно є провайдерами платіжних послуг і володіють великими клієнтськими базами. Умовою їх успіху на новому ринку буде відкритий банкінг та інтеграція з ІТ-компаніями для використання інноваційних рішень.

«Вбудовані банки» представляють собою новий тип фінансових установ, що використовують смарт-пристрої в повсякденному житті. Вони підтримують цифрові екосистеми великих технологічних корпорацій, таких як Microsoft, і отримують більше інформації про звички та потреби своїх клієнтів. Таку модель також намагаються впроваджувати деякі традиційні банки, пропонуючи

програми, які дозволяють смарт-пристроєм автономно проводити платежі від імені користувача.

У будь-якому випадку, для успішної діяльності банків необхідно, щоб клієнт завжди знаходився в центрі їхньої уваги та стратегії. Зростає значення нового типу - інтегрованого банку. Завдання для традиційних установ настільки складні, що самотійно без інтеграції з ІТ-компаніями та укладення партнерських угод це буде вкрай складно. Банки змушені революціонізувати свій спосіб конкуренції за лідерство на ринку, привертаючи та утримуючи клієнтів [25, 36].

Існують прогнози від KPMG [13], згідно з якими до 2030 року всі банки стануть «невидимими» для клієнтів, надаючи віддалені послуги за допомогою цифрових технологій у формі сервісів, персональних помічників та різноманітних додатків. За прогнозами експертів KPMG Global, ключовими змінами в банківській галузі до 2030 року стануть глобальна персоналізація за допомогою штучного інтелекту та взаємодія з клієнтами через голосового помічника та біометрію. Банки встановлять цифрові платформи для надання клієнтам різноманітних власних та зовнішніх послуг. Питання довіри користувачів до безпеки їхніх даних та їх використання гратиме важливу роль, і системи кібербезпеки використовуватимуть штучний інтелект для захисту інформації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ АТ «ОЩАДБАНК» ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Розвиток ринку роздрібного банківського бізнесу в Україні

Відмітимо, що банківський сектор України успішно пристосувався до роботи в умовах повномасштабної війни. Банківські установи надають послуги безперебійно, забезпечують стабільну роботу мережі, підтримують операційну ефективність, збільшують прибутковість та наращують капітал. Запас міцності сприяє фінансовій стабільності та підвищує стійкість банків до викликів тривалої війни, готуючи їх до повноцінного відновлення кредитування. Енергосистема витримала, що призвело до оживлення економічної активності.

Прогнозується помірний ріст економіки у 2024-2026 роках, сповільнення інфляції та стабільність валютного ринку. Це дозволить Національному банку України раніше, ніж планувалося, знизити облікову ставку. Фінансові показники бізнесу покращуються, хоча обсяги виробництва залишаються низькими. Запит на кредити підприємств залишається помірним, але ринок праці та доходи населення поступово відновлюються, збільшуючи схильність до споживання, а відповідно розвитку роздрібного банківського сектору. Зростаючі витрати на тривалі бойові дії призвели до рекордного дефіциту бюджету, а внутрішні ресурси недостатні для його покриття. Таким чином, міжнародна допомога залишається критичною для України. Виконання зобов'язань перед міжнародними партнерами є ключовим для подальшого отримання коштів.

Незважаючи на збитки від війни, у 2022 році банки виявилися прибутковими, а в 2023 році їх прибуток продовжує зростати. Основна причина - високі процентні доходи від інвестицій у високоліквідні активи. Переорієнтація на менш ризикові інструменти – звичайна реакція банків на кризу, а в період високих процентних ставок вони також забезпечують значні доходи. Крім того,

доходи від кредитування бізнесу залишаються стійкими. Значні процентні доходи дозволили зберегти високу процентну маржу, навіть при зростанні вартості фондування. Це надає банківським установам комфорт перед можливим зниженням процентних ставок, тому ризики прибутковості невеликі. Висока чиста процентна маржа та операційна ефективність є характерними для банків усіх класичних бізнес-моделей: корпоративної, роздрібної та універсальної. Таким чином, банки з приватним капіталом не мають наміру змінювати свої бізнес-моделі після початку повномасштабної війни. Роль державних банків, у тому числі і АТ «Ощадбанк», продовжує посилюватись: вони виконують соціальні функції, активно надають кредити в межах державних програм і є лідерами у кредитуванні державних підприємств. Їхня частка на ринку зростає, що є характерним для кризових періодів. Приватизація державних банків стане актуальною у післявоєнний період. Наразі ключовим питанням є оновлення їхніх стратегій, враховуючи тривалі умови безпекової невизначеності.

Зрозуміло, що розвиток роздрібного банківського бізнесу тісно пов'язано з динамікою доходів населення. Номінальні доходи громадян підтримуються великими виплатами військовослужбовцям та відновленням рівня зарплат у приватних і державних підприємствах та установах. Але висока інфляція гальмує відновлення реальних доходів: їх рівень за перші п'ять місяців року практично не змінився порівняно з аналогічним періодом минулого року. Активізація економіки та зниження темпів інфляції сприятиме поліпшенню фінансового стану домогосподарств, що підвищить їхню готовність до споживання та збільшить попит на позики. З початку повномасштабної війни заборгованість населення зменшилася. Але окремі групи позичальників, особливо ті, що мають найнижчі доходи, несуть значне боргове навантаження.

У весняному періоді 2023 року активізація економіки сприяла наближенню основного компонента доходів громадян – заробітної плати корпоративних працівників та прибутків приватних підприємців у номінальному вираженні до рівнів на кінець 2021 року. Внаслідок перегляду підходів до оплати праці на початку 2023 року виплати військовим були скорочені. Однак їхня частка у

загальних доходах домогосподарств залишається значущою, а рівень – високим. Завдяки відновленню зарплат та значним виплатам військовим, загальні доходи населення як державного так і недержавного секторів не зменшуються в реальному вимірі. На рисунку 2.1 відображено динаміку реальних доходів населення відносно бази 2020 року.

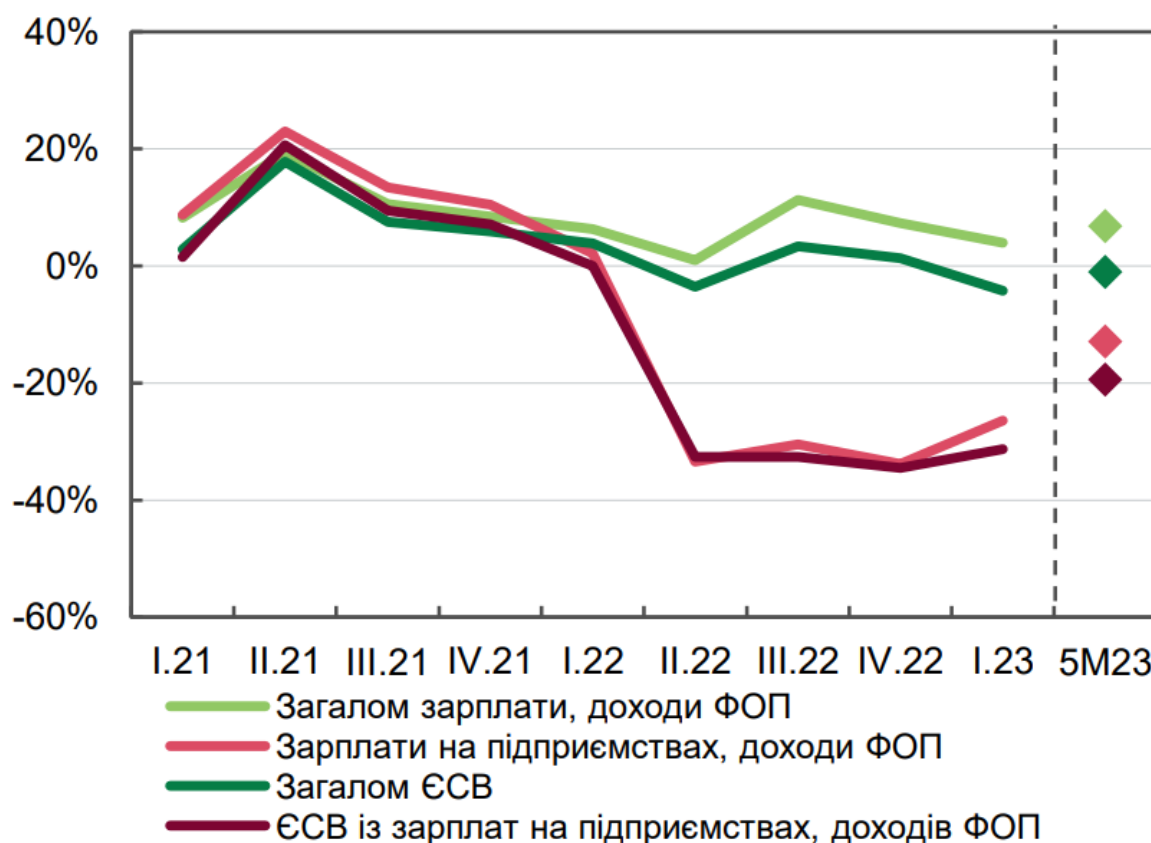


Рисунок 2.1 – Динаміка реальних доходів населення в Україні за 2021-2023 роки, %

*джерело: за матеріалами [18]

Поступове відновлення доходів, поява нових робочих місць та зростання рівня зайнятості призвели до поліпшення споживчих настроїв серед населення. Згідно із даними опитувань від Національного банку України, індекс споживчих настроїв у травні досяг рівня, що був до початку пандемії. Це позитивно вплинуло на попит на різні види кредитів, зокрема на карткові, та сприяло стабілізації роздрібного кредитного портфеля банківських установ в Україні. На рисунку 2.2 відображена динаміка індексів споживчих настроїв домогосподарств.

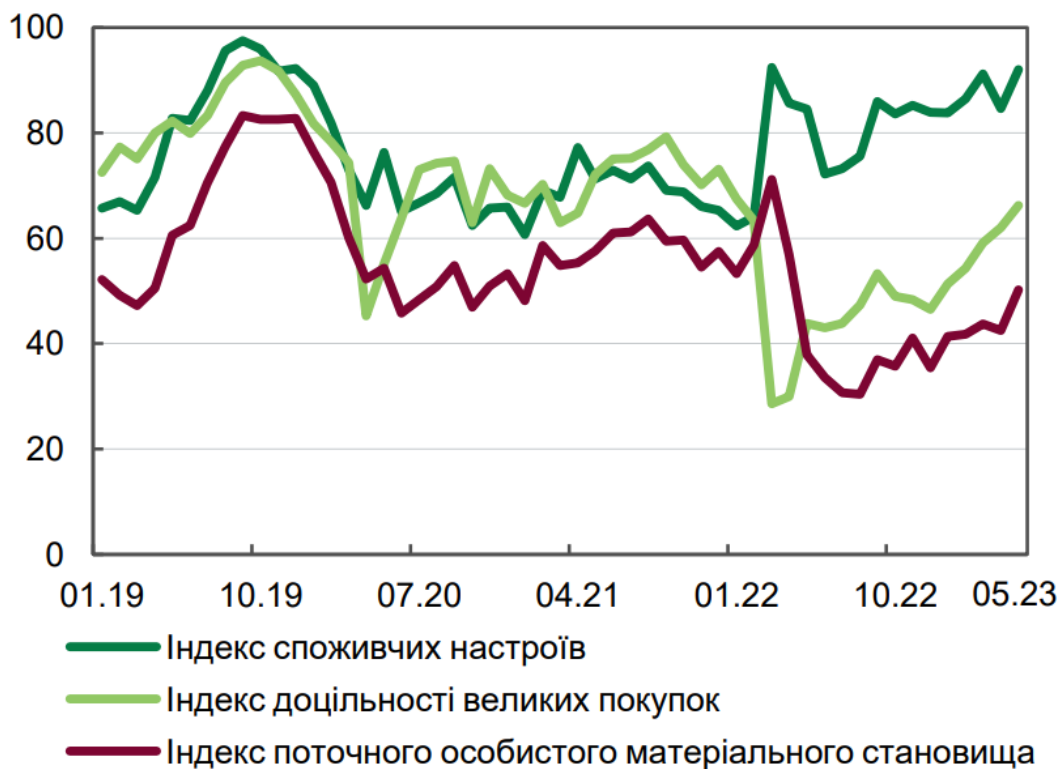


Рисунок 2.2 – Динаміка індексів споживчих настроїв домогосподарств за 2019-2023 роки

*джерело: за матеріалами [18]

Індекс великих покупок поступово повернувся до рівня 2022 року, проте індекс особистого матеріального становища залишається на низькому рівні.

На рисунку 2.3 відображено динаміку боргового навантаження на домогосподарства за 2020-2023 роки. Слід відмітити, що проникнення кредитування зменшується, а боргове навантаження менш забезпеченого населення зросло. Низький попит на кредити та зростання номінальних доходів призвели до зменшення середнього відношення боргу до доходів домогосподарств. Однак у багатьох категорій населення боргове навантаження зросло. Основною причиною цього є позики, отримані від родичів, друзів або знайомих. У середньому для домогосподарств із доходами до 20 тисяч гривень борг перед фінансовими установами становить менше чверті від загального боргу. Обсяги запозичень від родичів та знайомих різко зросли на початку повномасштабної війни і лише зараз починають повільно зменшуватися. Саме цей

соціальний клас є найбільш закредитованим у банківських установах, тому ризики неплатоспроможності для боржників із низькими доходами є досить високими. З іншого боку, боргове навантаження клієнтів із вищими доходами залишається помірним.

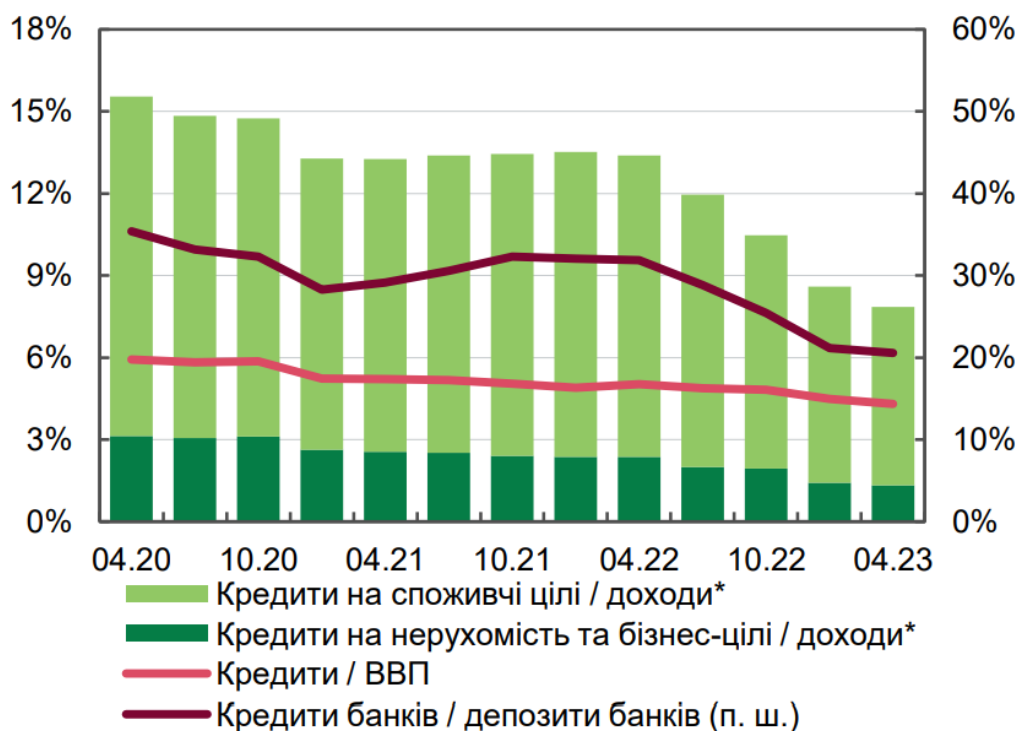


Рисунок 2.3 – Динаміка боргового навантаження на домогосподарства за 2020-2023 роки

*джерело: за матеріалами [18]

Розглянемо динаміку роздрібного кредитного портфеля банківських установ (рис. 2.4). Зауважимо, що зменшення роздрібного кредитного портфеля, яке тривало з початку повномасштабного вторгнення, призупинилося. Проте повноцінного відновлення поки не спостерігається: динаміка кредитування варіюється за видами кредитів. Не всім банкам вдається стабілізувати або навіть збільшити свій портфель. Лідерство в цьому плані належить банкам з розвинутими онлайн-каналами продажів та спеціалізацією на кредитних картках. З іншого боку, кеш-кредитування, автокредитування та іпотека все ще не відновлюються. Але якість роздрібного кредитного портфеля поліпшується:

частка непрацюючих кредитів трошки зменшилася, так само як і частка прострочених позик.

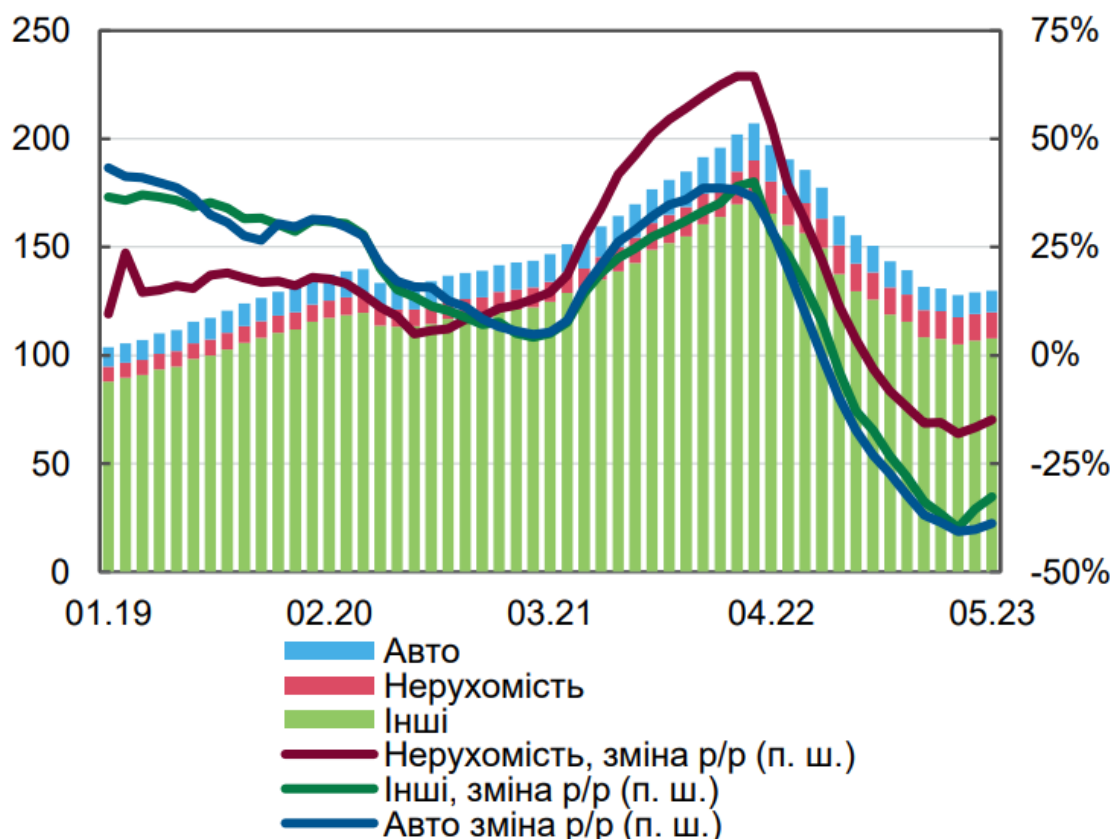


Рисунок 2.4 – Динаміка роздрібного кредитного портфеля банківських установ за 2019-2023 роки

*джерело: за матеріалами [18]

Це свідчить про те, що пік кредитних збитків унаслідок війни вже минув. Зменшення обсягу кредитів, виданих населенню, яке тривало від початку повномасштабного вторгнення, припинилося навесні. У квітні 2023 року обсяг таких кредитів зріс вперше з лютого 2022 року, але залишався на 32% нижчим, ніж у квітні минулого року. Роздрібний банківський бізнес стабілізувався, але його повне відновлення ще потребує часу. Протягом повномасштабної війни частка роздрібного кредитного портфеля в активах банків зменшилася практично вдвічі, становлячи 5%. Динаміка кредитного портфеля відрізняється за різними кредитними продуктами, регіонами та банками. Наприклад, обсяги незабезпечених споживчих кредитів зросли протягом двох останніх місяців, тоді як автокредити та іпотека продовжують скорочуватися.

Фінансово-економічні результати діяльності банків вказують на те, що обсяги кредитування в західних областях та місті Києві відновлюються швидше, ніж у східних та південних регіонах. Зростання кредитного портфеля зафіксоване не у всіх банківських установах, а лише в провідних учасників ринку.

Слід відмітити, що фактично всі банківські установи не змінювали свої бізнес-моделі та пріоритетні сегменти роздрібного бізнесу. У кожному роздрібному сегменті найактивнішими залишаються три лідери, які мали цей статус до початку конфлікту. Банки практично не намагаються проникнути в невідомі їм сегменти ринку. Вигоди роботи на роздрібному ринку, за словами банків, залишаються незмінними, з основною перевагою у високих процентних доходах. Кілька банків також зазначили значні супутні комісійні доходи від карткових операцій. Крім того, протягом останніх півтора роки банки отримували істотні прибутки від валютообмінних операцій, зокрема від карткових транзакцій, коли оплата за кордоном здійснювалася з гривневих рахунків або клієнти знімали готівку в іноземній валюті. Однак доходи, відмінні від процентних, банки розглядають як ситуативний бонус.

Окремо хотілося приділити увагу саме роздрібному іпотечному кредитуванню, оскільки від його розвитку залежить розвиток будівельної та інших галузей промисловості. Слід відмітити, що активність у сфері нерухомості залишається на низькому рівні, і ознаки відновлення є слабкими. Попит на житло лишатиметься пригніченим на тривалий період через безпекові ризики, зниження доходів населення та велику кількість еміграції. Зменшення житлового фонду відбувається через руйнування, а створення нового житла знаходиться під загрозою через невизначеність та погіршення фінансового стану забудовників. Заявлені ціни, головним чином, підвищуються, але фактичні угоди часто укладаються зі знижками. Співвідношення ціни та вартості оренди продовжує свідчити про значні нерівності на ринку. Ринок іпотеки майже відсутній, а робота державних програм підтримки в даний момент нестабільна. Ринок торговельних приміщень відновлюється, в той час як ринок офісних приміщень залишається практично на місці.

На рисунку 2.5 відображено динаміку іпотечних кредитів на ринку споживчого кредитування в Україні за 2021-2023 роки у млн. грн.

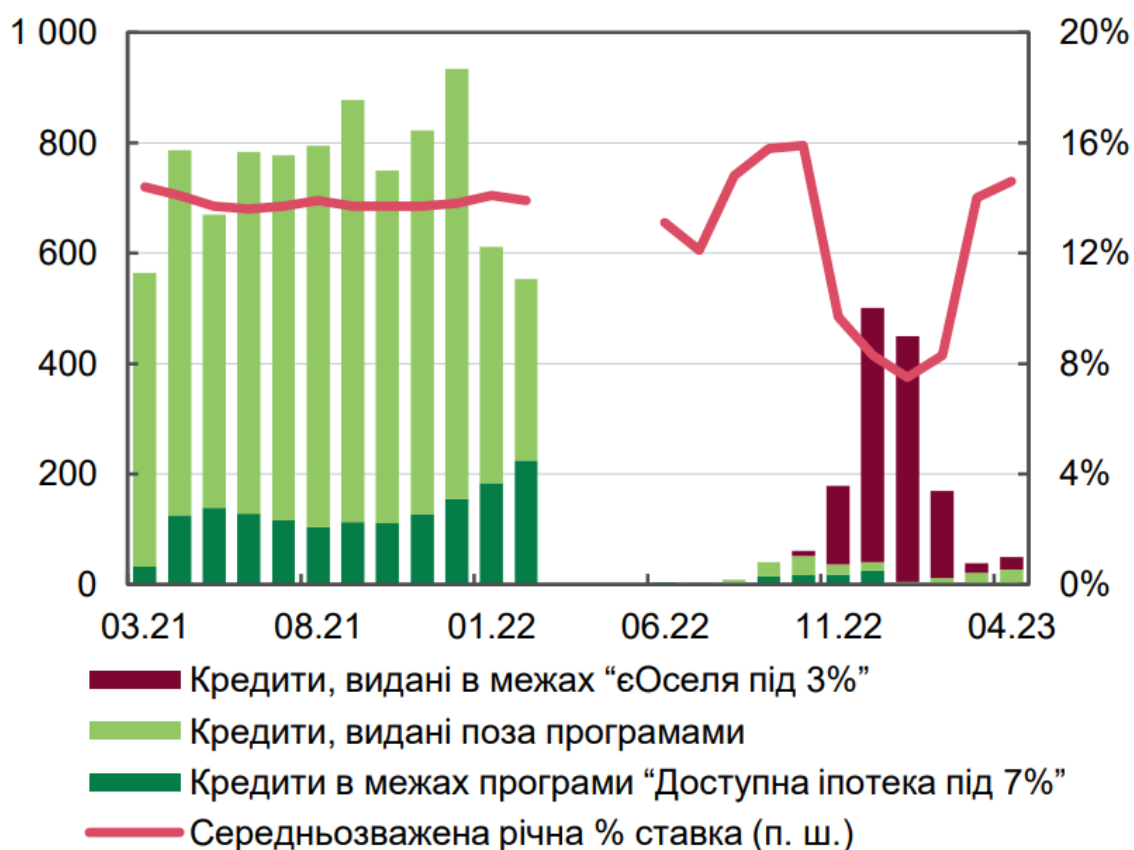


Рисунок 2.5 – Динаміка іпотечних кредитів на ринку споживчого кредитування в Україні за 2021-2023 роки, млн.грн

*Джерело: за матеріалами [18]

Іпотечне кредитування фактично знаходиться в стані занепаду: за ринкових умов протягом року повномасштабної війни банківські установи видали менше ніж дві з половиною сотні кредитів. Деякі з цих угод були укладені ще до лютого минулого року.

У той же час кредитування з державною підтримкою було активнішим. У жовтні 2022 року розпочала діяти державна програма підтримки іпотечного кредитування «єОселя», яка запропонувала знижену відсоткову ставку 3% річних для пільгових категорій населення, таких як військові, правоохоронці, медики, педагоги та науковці. За рамками цієї державної програми було видано трохи більше половини тисячі кредитів. Проте загальний обсяг наданих кредитів

протягом понад року повномасштабної війни виявився в дев'ять разів меншим, ніж за 12 місяців перед вторгненням.

Майже 100% нових кредитів було надано на придбання житла на вторинному ринку. Запит на первинному ринку є низьким, а банківські установи уникають цього сегмента через значні ризики. Після короточасного підйому надання кредитів в рамках державної програми, цей процес призупинився на три місяці. На початку січня фінансові кошти компанії «Укрфінжитло», яка виконує роль розпорядника програми, були повністю розподілені між банками-партнерами, і компанія стикнулася з нестачею фінансування. Станом на кінець травня кредитування відновилось завдяки додатковому фінансуванню з відкритого ринку, але виконані плани компанії на 2023 рік не виконані і на 10%.

Підсумовуючи наведений матеріал слід відмітити, що розвиток ринку роздрібного банківського бізнесу в Україні тісно пов'язаний з відновленням економіки і збільшенням реальних доходів громадян. У той же час, кредитори повинні діяти розсудливо: слід уважно моніторити рівень боргового навантаження позичальників і не допускати його надмірного збільшення. Роздрібне кредитування банківськими установами має відбуватися з дотриманням прав споживачів. Щоб уникнути занадто великого зростання боргового навантаження на фізичних осіб-позичальників у період війни, Національний банк України повинен ініціювати встановлення обмежень для максимальних розмірів процентних ставок за мікрокредитами фінансових компаній.

2.2 Фінансово-економічна характеристика АТ «Ощадбанк» та його роздрібного бізнесу

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк») є українською банківською установою представляє собою другий за розмірами активів та найбільший за кількістю відділень серед усіх банків України. Банківська установа перебуває у державній власності. На 1 липня 2023

року національна мережа банківського обслуговування Ощадбанку налічує близько 1183 відділень, практично 2800 банкоматів та 2555 платіжних терміналів. Більше 60 тис. торговельних POS-терміналів підключено до процесингу банку. Ощадбанк випустив понад 11,5 млн карток, включаючи понад 6 мільйонів активних, зокрема картки української платіжної системи ПРОСТІР. Банківська установа також володіє інтернет-банкінгом і платіжною системою «Ощад 24/7», а також «Мобільний Ощад», який було запущено 01 грудня 2021 року. На рисунку 2.6 відображено організаційну структуру банківської установи.

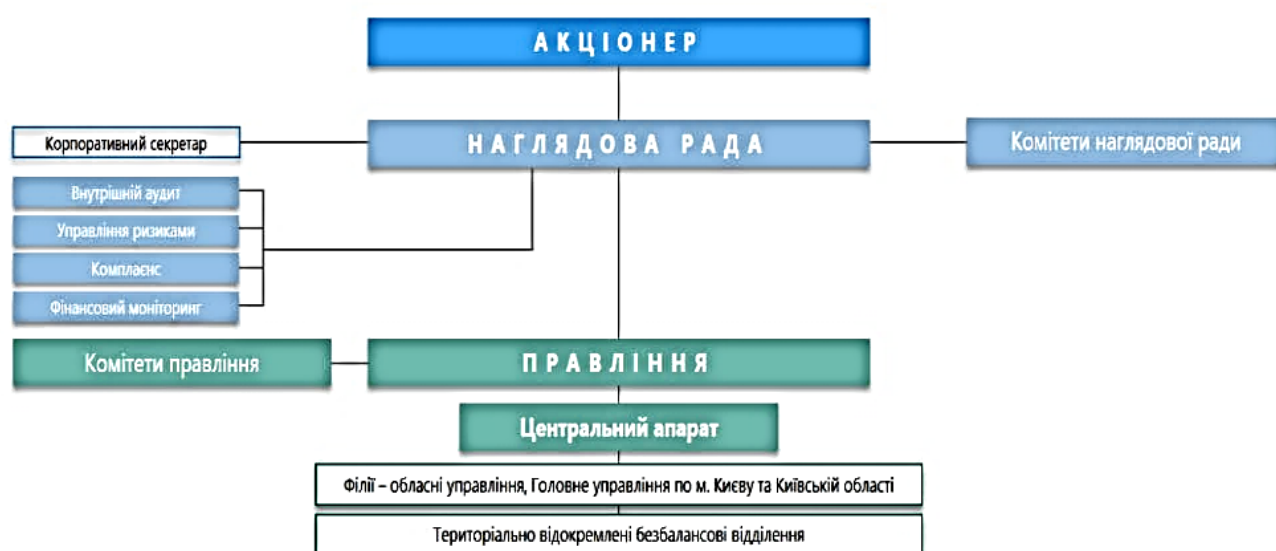


Рисунок 2.6 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк» станом на кінець 2022 року

*джерело: за даними консолідованої фінансової звітності

Які послуги відносяться до роздрібного банківського бізнесу? Як ми визначили у першому розділі кваліфікаційної роботи – це всі банківські послуги, пов'язані з обслуговуванням фізичних осіб.

Звернемось до офіційного сайту банківської установи і проаналізуємо які на сьогоднішній день надаються банківські послуги. Перелік послуг є стандартним. Почнемо з депозитних послуг. На сьогоднішній день АТ «Ощадбанк» та його філій в усіх регіонах України пропонують наступні депозитні продукти:

1. Депозит «Моя перемога» в українській гривні чи доларах США строком на 6 місяців.

2. Депозит «Мій захисник» в українській гривні строком на 3 та 6 місяців.

3. «Мій валютний депозит» в доларах США терміном на 6 місяців. Проте потрібно відмітити, що відсоткова ставка за депозитами в іноземній валюті не перевищує 0,1%, оскільки попиту на кредитні продукти в іноземній валюті фактично немає, а ризики, пов'язані з коливанням валютного курсу високі.

4. «Мій депозит» в доларах США, ЄВРО та українській гривні терміном від 3 до 36 місяців.

5. Для пенсіонерів пропонується «Мій пенсійний депозит» з гнучкою відсотковою ставкою та умовами.

Потрібно відмітити, що АТ «Ощадбанк» з 2022 року включено до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, незважаючи на те, що в умовах воєнного стану всі вклади гарантовані державою.

Перелік документів для відкриття вкладу є стандартним. Відкрити депозитний внесок можна і в мобільному додатку при наявності відповідних коштів на розрахунковому рахунку.

Розглянемо які карткові продукти пропонуються банківською установою:

1. Особисті – емітуються для власних потреб, проведення розрахунків, розрахунків між картками, сплати комунальних платежів та участі у програмах лояльності.

2. Для виплат – емітуються задля отримання грошових виплат за різними програмами підтримки населення в Україні відповідно до чинного законодавства.

3. Преміальні – емітуються для власних потреб, проведення розрахунків, отримання бонусів, преміального обслуговування та комплексного страхування за потенційним видами ризиків.

4. Зарплатні – емітуються банківською установою для отримання заробітної плати.

5. Для молоді – комплексний продукт для дітей та молоді, який передбачає не тільки проведення розрахунків, але і навчання фінансовій грамотності населення.

6. Кредитні – емітуються банківською установою за встановленим кредитним лімітом у 250 тис. грн та безкоштовним періодом обслуговування до 62 днів.

В сучасних умовах АТ «Ощадбанк» запровадив нові банківські послуги. Однією з них є отримання фінансової допомоги:

1. Отримання фінансової допомоги внутрішньо переміщеним особам.
2. Отримання допомоги у розмірі 2200 гривень від ООН.
3. Отримання компенсації фізичним особам, які надали притулок переселенцям.

4. Отримання фінансової допомоги від ЮНІСЕФ багатодітним родинам.

Крім фінансової допомоги від міжнародних організацій та органів державної влади відповідно до чинного законодавства України у відділеннях АТ «Ощадбанк» можна додатково отримати перекази:

1. SWIFT-переказ.
2. Перекази через міжнародні платіжні системи Western Union, MoneyGram, Ria, INTELEXPRESS, Monego, My transfer, PayPal).
3. Карткові перекази.

І нарешті розглянемо кредитні продукти, що пропонуються банківською установою і є основою для формування фінансових результатів. Всі кредитні продукти можна згрупувати за чотирма групами:

1. Кредити на купівлю житла.
2. Кредити на купівлю автотранспортних засобів.
3. Грошові кредити.
4. Спеціальні програми кредитування.

Кредити на купівлю житла представлені наступними продуктами:

- 1) кредити на купівлю нерухомості на вторинному ринку;
- 2) програми державної підтримки кредитування «ЄОселя»;

- 3) програми перекредитування, пов'язані з об'єктами нерухомого майна;
- 4) кредит під іпотекою.

Кредити на купівлю транспортних засобів представлено наступними продуктами:

- 1) кредити на купівлю нових транспортних засобів «ОщадДрайв»;
- 2) кредити на купівлю транспортних засобів з пробігом;
- 3) кредити на комплексне страхове супроводження купівлі транспортних засобів.

Грошові кредити представлено наступними продуктами:

- 1) кеш-кредити на суму від 30 до 400 тис. грн і відсотковою ставкою 56%, яка може бути знижена до 44%
- 2) розстрочка на купівлю товарів тривалого користування у мережі партнерів АТ «Ощадбанк».

Спеціальні програми кредитування представлено:

- 1) кредити під депозитні внески на термін до 12 місяців до 90% суми депозитного внеску. Відсоткова ставка +8% до ставки депозит у сумі до 400 тис.грн.
- 2) реструктуризація, що включає: відтермінування відсоткових платежів по тілу кредиту, продовження терміну користування кредитними коштами та врегулювання спірних питань по простроченій заборгованості.

Структуру строкових депозитів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки представлено на рисунку 2.7. Відмічаємо, що станом на кінець 2022 року роздрібний бізнес забезпечує майже 90% ресурсної бази банківської установи, і цей відсоток є найбільшим за весь період дослідження. Для прикладу, у 2020 році внесок роздрібного бізнесу складав лише 80%. За цей час значно скоротився внесок корпоративного бізнесу з 8,1% до 2,2%. Скорочується також питома вага малого та середнього бізнесу з 11,1% у 2020 року до 8,0% до 2022 року.

Незважаючи на таку структуру формування ресурсної бази, структура кредитів є діаметрально протилежною. Структура кредитного портфелю АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки представлено на рисунку 2.8.

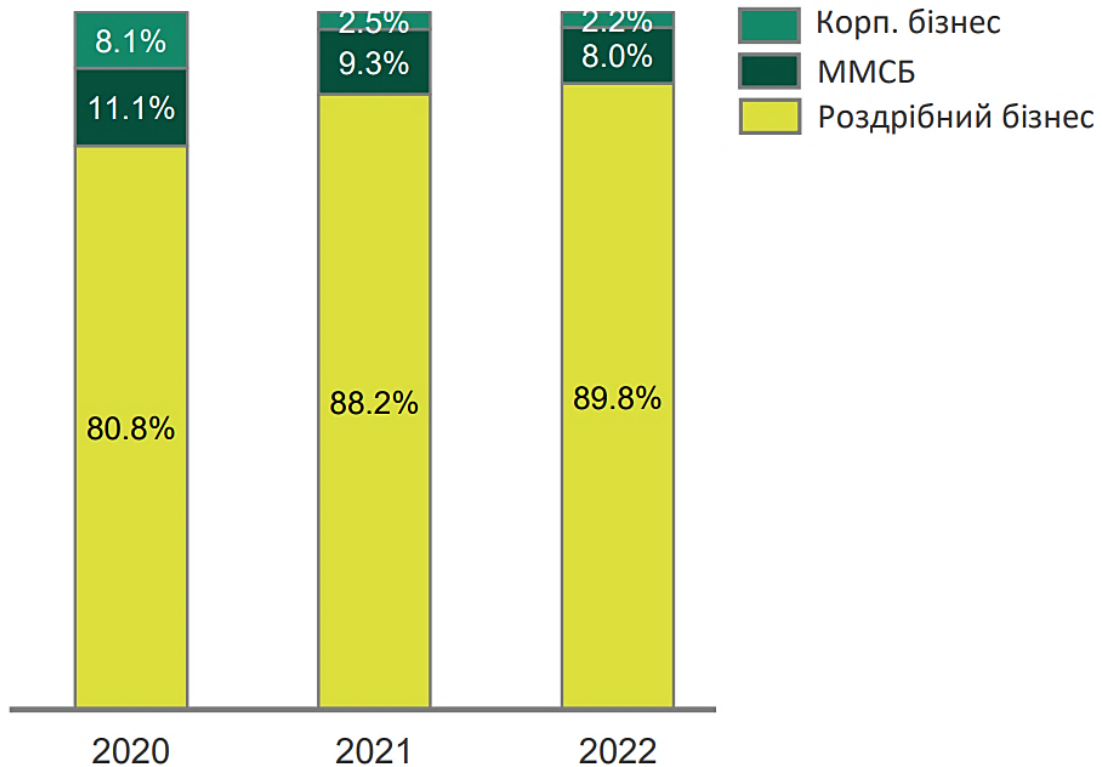


Рисунок 2.7 – Динаміка структури ресурсної бази АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, %

*джерело: згруповано за матеріалами консолідованої фінансової звітності за 2020-2022 роки

Так, роздрібний бізнес має лише 13,8% станом на кінець 2022 року і навпаки, корпоративний бізнес має від 67% до 77,7% за період дослідження. Дані рисунку ще раз підтверджують так факт, що АТ «Ощадбанк» вважається саме ощадною банківською установою.

У таблиці 2.1 представлено динаміку залишку коштів на рахунках клієнтів, у тому числі як строкових депозитів так і рахунків до запитання.

Відмічаємо значне зростання залишку коштів на рахунках клієнтів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки. Так, сума залишку зросла на 47,7 млрд. грн незважаючи навіть на воєнні дії на території України протягом 2022 року. При цьому слід відмітити значне зменшення залишку коштів на строкових депозитних рахунках на 20,5 млрд. грн та відповідне збільшення на 68,1 млрд. грн на рахунках

до запитання. З одного боку – це позитивне явище відносно відсоткових витрат на залучення ресурсів.

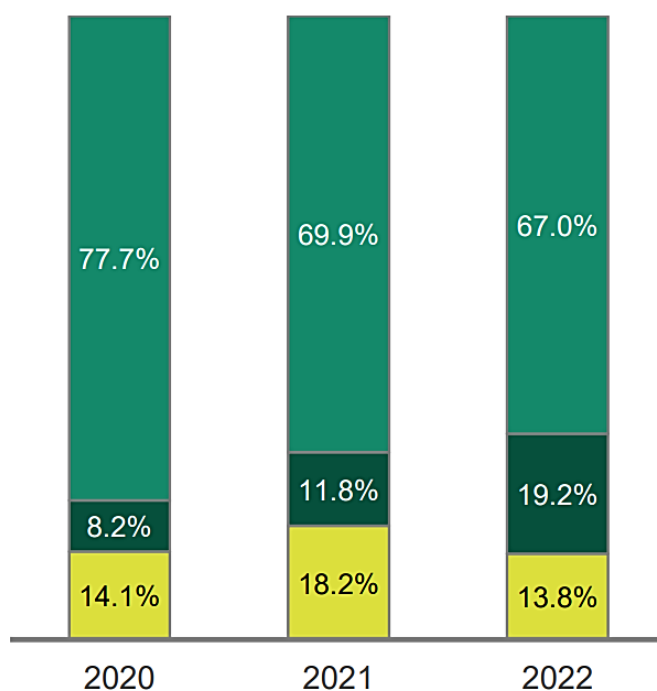


Рисунок 2.8 – Динаміка структури кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, %

*джерело: згруповано за матеріалами консолідованої фінансової звітності за 2020-2022 роки

Таблиця 2.1 – Динаміка коштів на рахунках АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, тис.грн

Показники	Роки			Відхилення +/- 2022/2020
	2020	2021	2022	
Строкові депозити				
Залишки на строкових депозитах від клієнтів	99 431 692	75 333 748	78 928 950	-20 502 742
Залишки на інших депозитах від клієнтів	2 332 576	2 246 985	2 507 162	174 586
Рахунки до запитання				
Залишки на поточних рахунках від клієнтів	82 519 867	113 665 633	150 677 669	68 157 802
Залишки на депозитах до запитання від клієнтів	1 881 317	206 273	1 826 528	-54 789
Фізичні особи	125 359 459	123 543 068	168 637 281	43 277 822
Всього рахунків клієнтів	186 165 452	191 452 639	233 940 309	47 774 857

*джерело: згруповано за матеріалами консолідованої фінансової звітності за 2020-2022 роки []

Але з іншого боку – це негативне стосовно планування ресурсної бази під активні банківські операції та формування ризиків невідповідності грошових потоків. Слід також відмітити значне зростання залишків коштів на рахунках фізичних осіб на 43,2 млрд. грн у 2022 році відносно 2020 та 2021 років.

У таблиці 2.2 розглянемо динаміку кредитів, наданих фізичним особам.

Таблиця 2.2 – Динаміка кредитів, наданих фізичним особам АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, тис.грн

Показники	Роки			Відхилення +/- 2022/2020
	2020	2021	2022	
Кредити, надані фізичним особам				
Іпотечні кредити	2 038 005	3 176 327	3 683 923	1 645 918
Інші кредити:				
Кредити з використанням платіжних карток	4 399 749	5 296 263	5 558 342	1 158 593
Автокредити	2 810 990	4 797 608	4 209 385	1 398 395
Споживчі кредити, забезпечені нерухомістю та гарантіями	1 732 384	1 352 753	1 344 085	-388 299
Інші споживчі кредити	1 399 976	2 020 911	1 534 970	134 994
Разом	12 381 104	16 643 862	16 330 705	3 949 601
За вирахуванням резерву під очікувані кредитні збитки за кредитами, наданими фізичним особам	3 466 127	3 023 369	4 856 059	1 389 932
Всього кредити, надані фізичним особам	8 914 977	13 620 493	11 474 646	2 559 669

*джерело: згруповано за матеріалами консолідованої фінансової звітності за 2020-2022 роки

Відмічаємо, що суми кредитів, наданих фізичним особам за 2021 та 2022 рік складає більше 16 млрд. грн, що на 4 млрд. грн більше рівня 2020 року. Проте за рахунок резервів під очікувані кредитні збитки чиста сума кредитів, наданих фізичним особам знизилась у 2022 році по відношенню до 2021 року на 2,2 млрд. грн, проте більше 2020 року на 2,5 млрд. грн.

Ще раз констатуємо, що незважаючи на активні воєнні дії на території України обсяги кредитування зростають як за іпотечними кредитами, так і за автокредитами та кредитами з використанням платіжних карток.

Подібна тенденція спостерігається не по всій території України. Нажаль у регіональному розрізі дані у фінансовій звітності відсутні, але зрозуміло, що зважаючи на високі ризики кредитування у прифронтових чи прикордонних зонах, існують суттєві обмеження щодо використання кредитних лімітів по поточних рахунках, а також по інших видах кредитування.

Надалі розглянемо зміни, які відбулися у активах та пасивах балансу АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки. Так, у таблиці 2.3 відображено динаміку складу та структури активів. Активи банку представляють собою його потенційні резерви вартості та є джерелом, з якого банк може здійснювати позички, забезпечувати фінансові послуги та генерувати прибуток. Проаналізуємо наведені дані.

1. Грошові кошти та їх еквіваленти:

У 2020 році становили 11,37% від усіх активів (26,553 млрд. грн.).

У 2021 році зменшилися до 8,09% (19,001 млрд. грн.).

У 2022 році знову зросли та складають 10,54% (28,377 млрд. грн.).

Загальна тенденція: зниження у 2021 році та подальше збільшення в 2022 році.

2. Кредити та заборгованість клієнтів:

У 2020 році становили 27,07% (63,227 млрд. грн.).

У 2021 році зросли до 31,81% (74,754 млрд. грн.).

У 2022 році зменшилася, але все ще значна – 30,90% (83,216 млрд. грн.).

Загальна тенденція: зростання у 2021 році та зменшення у 2022 році.

3. Цінні папери в портфелі банку на продаж:

У 2020 році становили найбільшу питому вагу - 55,76% (130,252 млрд. грн.), як і у 2021 році 54,77% (128,686 млрд. грн.) та 2022 році – 53,25% (143,399 млрд. грн.). Загальна тенденція: стабільність та невелике зміщення у вартості.

Основні засоби та матеріальні активи мають невеликий вклад у структуру активів (від 2,42% до 3,39%). Загальна тенденція: загальний спад у питомій вазі, але їхній обсяг залишається стабільним.

Таблиця 2.3 – Динаміка складу та структури активів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, млн. грн

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	сума, млн. грн.	питома вага, %	сума, млн. грн.	питома вага, %	сума, млн. грн.	питома вага, %	млн. грн	%	млн. грн	%
1. Грошові кошти та їх еквіваленти	26553	11,37	19001	8,09	28377	10,54	-7552	-28,44	9376	49,34
2. Кредити та заборгованість клієнтів	63227	27,07	74754	31,81	83216	30,90	11527	18,23	8462	11,32
3. Цінні папери в портфелі банку на продаж	130252	55,76	128686	54,77	143399	53,25	-1566	-1,20	14713	11,43
4. Основні засоби та матеріальні активи	7913	3,39	6947	2,96	6521	2,42	-966	-12,21	-426	-6,13
5. Інші активи	5022	2,15	4950	2,11	7134	2,65	-72	-1,43	2184	44,12
6. Усього активів	233600	100,00	234971	100,00	269274	100,00	1371	0,59	34303	14,60

*джерело: згруповано за матеріалами консолідованої фінансової звітності за 2020-2022 роки

Таблиця 2.4 – Динаміка складу та структури пасивів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, млн. грн

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	сума, млн. грн.	питома вага, %	сума, млн. грн	питома вага, %	сума, млн. грн..	питома вага, %	абсолютне млн. грн	відносне %	абсолютне млн. грн	відносне %
1. Кошти банків	5824	2,49	7608	3,24	543	0,20	1784	30,63	-7065	-92,86
2. Кошти клієнтів	186165	79,69	191453	81,48	233940	86,88	5288	2,84	42487	22,19
3. Випущені єврооблігації	11745	5,03	7908	3,37	6042	2,24	-3837	-32,67	-1866	-23,60
4. Інші зобов'язання	6636	2,84	5236	2,23	5851	2,17	-1400	-21,10	615	11,75
5. Субординований борг	1276	0,55	879	0,37	716	0,27	-397	-31,11	-163	-18,54
6. Усього зобов'язань	211646	90,60	213084	90,69	247092	91,76	1438	0,68	34008	15,96
7. Статутний капітал	49725	21,29	49725	21,16	49725	18,47	0	0,00	0	0,00
8. Непокритий збиток	-30335	-12,99	-30107	-12,81	-29778	-11,06	228	-0,75	329	-1,09
9. Резервні та інші фонди банку	14	0,01	13	0,01	13	0,00	-1	-7,14	0	0,00
10. Усього власного капіталу	21954	9,40	21887	9,31	22182	8,24	-67	-0,31	295	1,35
11. Усього пасивів	233600	100,00	234971	100,00	269274	100,00	1371	0,59	34303	14,60

*джерело: згруповано за матеріалами консолідованої фінансової звітності за 2020-2022 роки

Загальна сума активів зросла з 233,6 млрд. грн. у 2020 році до 269,274 млрд. грн. у 2022 році.

Пасиви банківського балансу відображають джерела, з яких банк отримав свої фінансові ресурси. Ці джерела вказують на те, як банк фінансує свою діяльність та надає кредити та інші фінансові послуги. У таблиці 2.4 відображено динаміку складу та структури пасивів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки.

Давайте розглянемо основні показники. Кошти банків: 2020 р.: 5824 млн. грн., питома вага 2,49%; 2021 р.: 7608 млн. грн., питома вага 3,24%; 2022 р.: 543 млн. грн., питома вага 0,20%. Констатуємо, що сума коштів банків суттєво зменшилася у 2022 році.

Кошти клієнтів: 2020 р.: 186165 млн. грн., питома вага 79,69%; 2021 р.: 191453 млн. грн., питома вага 81,48%; 2022 р.: 233940 млн. грн., питома вага 86,88%. Кошти клієнтів зростають протягом всього періоду дослідження і складають найбільшу питому вагу.

Випущені єврооблігації: 2020 р.: 11745 млн. грн., питома вага 5,03%; 2021 р.: 7908 млн. грн., питома вага 3,37%; 2022 р.: 6042 млн. грн., питома вага 2,24%. Сума єврооблігацій зменшилася в 2022 році, і їх питома вага також стала менше.

Загальні зобов'язання: 2020 р.: 211646 млн. грн., питома вага 90,60%; 2021 р.: 213084 млн. грн., питома вага 90,69%; 2022 р.: 247092 млн. грн., питома вага 91,76%. Сума зобов'язань банку збільшилася у 2022 році і складає значну частку в пасивах, що є характерним для діяльності банківської установи.

Статутний капітал: 2020 р.: 49725 млн. грн., питома вага 21,29%; 2021 р.: 49725 млн. грн., питома вага 21,16%; 2022 р.: 49725 млн. грн., питома вага 18,47%. Статутний капітал залишався стабільним протягом років, але його питома вага зменшилася в 2022 році.

За рахунок непокритого збитку сума власного капіталу складає 2020 р.: 21954 млн. грн., питома вага 9,40%; 2021 р.: 21887 млн. грн., питома вага 9,31%; 2022 р.: 22182 млн. грн., питома вага 8,24%.

Надалі спробуємо розглянути фінансові результати діяльності банківської установи та місце в ній роздрібного бізнесу.

2.3 Оцінка фінансового становища та фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк»

Фінансові результати діяльності АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки відображено у таблиці 2.5. Слід відмітити, що специфіка роботи банківської установи у 2022 році вплинула на кінцевий фінансовий результат діяльності. Якщо виключити додаткові операційні витрати, понесені у 2022 році, то фінансовий результат був би найвищим за весь період дослідження.

Так, чистий процентний дохід склав 14,9 млрд. грн станом на кінець 2022 року і є найвищим за весь період дослідження. Майже вдвічі скоротився чистий комісійний дохід банківської установи з 6,2 млрд. грн у 2021 році до 2,9 млрд. грн у 2022 році. Через значні коливання валютного курсу банківська установа отримала 3,58 млрд. грн збитків від переоцінки іноземної валюти, хоча фінансовий результат від торгівлі з іноземною валютою є найбільшим за весь період дослідження і складає 1,23 млрд. грн. більше ніж на 1,2 млрд. грн зросли адміністративні та інші операційні витрати.

У 2022 році було зафіксовано консолідований чистий прибуток у розмірі 638,34 млн. грн завдяки високій адаптації АТ «Ощадбанк» до ринкових умов під час воєнного стану. Графічно структуру фінансового результату представлено на рисунку 2.9.

Починаючи з періоду військової агресії, АТ «Ощадбанк» активно зосередив свої зусилля на збільшенні обсягів залучення коштів від клієнтів, накопичуючи ресурси для інвестицій у економіку країни і, передусім, сприяючи розвитку стратегічних секторів економіки. Залучені ресурси дозволили значно розширити обсяги процентних операцій, що компенсувало вплив агресії на якість кредитного портфеля. У 2022 році чистий процентний дохід зріс на 1,6 млрд. грн. порівняно із попереднім роком. Це досягнуто завдяки збільшенню процентних доходів на 1,2 млрд. грн. та зменшенню процентних витрат на 0,4 млрд. грн.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, млн. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
				абсолютне млн. грн	відносне %	абсолютне млн. грн	відносне %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий процентний дохід	7991	13363	14984	5372	67,23	1621	12,13
1.1. Процентні доходи	18467	21352	22549	2885	15,62	1197	5,61
1.2. Процентні витрати	10476	7989	7565	-2487	-23,74	-424	-5,31
2. Чистий комісійний дохід	4963	6204	2939	1241	25,01	-3265	-52,63
2.1. Комісійні доходи	8044	9802	6387	1758	21,85	-3415	-34,84
2.2. Комісійні витрати	3081	3598	3448	517	16,78	-150	-4,17
3. Результат від торгівлі іноземною валютою	117	199	1234	82	70,09	1035	520,10
4. Результат від операцій з похідними фінансовими інструментами	6302	-5331	8322	-11633	-184,59	13653	-256,11
5. Збиток/(прибуток), який виникає під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	0	0	0	0	-	0	-
6. Результат від переоцінки іноземної валюти	-2869	682	-3589	3551	-123,77	-4271	-626,25
7. Резерв під заборгованість за кредитами	0	0	0	0	-	0	-
8. Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж	0	0	0	0	-	0	-
9. Резерви за зобов'язаннями	0	0	0	0	-	0	-
10. Інші операційні доходи та витрати	-10455	-10653	-18625	-198	1,89	-7972	74,83
11. Адміністративні та інші операційні витрати	3317	3422	4629	105	3,17	1207	35,27
12. Прибуток до оподаткування	2732	1052	636	-1680	-61,49	-416	-39,54
13. Витрати на податок на прибуток	-44	-2	-2	42	-95,45	0	0,00
14. Прибуток після оподаткування	2776	1054	638	-1722	-62,03	-416	-39,47
15. Чистий прибуток/збиток	2776	1054	638	-1722	-62,03	-416	-39,47

*джерело: згруповано за матеріалами консолідованої фінансової звітності за 2020-2022 роки

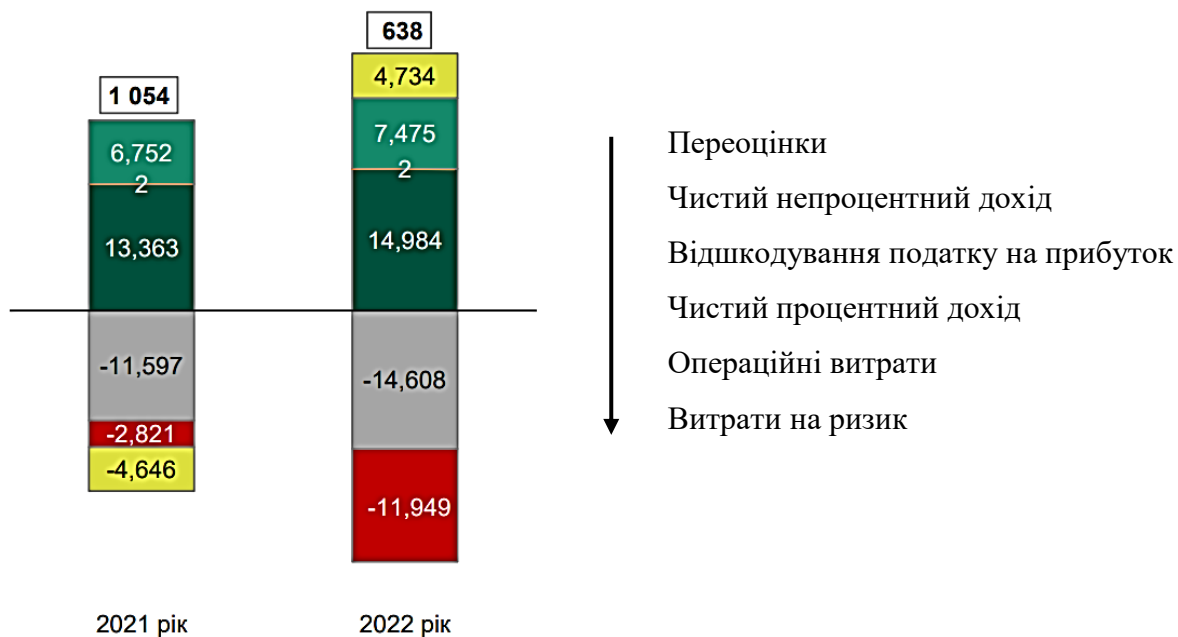


Рисунок 2.9 – Динаміка чистого фінансового результату АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, млн. грн

*джерело: згруповано на основі консолідованої фінансової звітності []

Основним каталізатором зростання чистого процентного доходу виявилось збільшення обсягу чистого кредитно-інвестиційного портфеля, який у 2022 році збільшився на 23,2 млрд. грн. або на 11,4%. Крім того, починаючи з другого півріччя 2022 року, АТ «Ощадбанк» демонструє позитивну динаміку комісійного доходу, незважаючи на втрату частини філій на тимчасово окупованих територіях та труднощі, пов'язані із воєнним конфліктом. Хоча комісійні доходи АТ «Ощадбанк» у 2022 році зменшилися на 0,4 млрд. грн. порівняно із попереднім роком, але вже у другому півріччі поточного року вони зросли на 1,4 млрд. грн. або 34%. На наше особисте переконання, вже у 2024 році банківська установа вийде на показники 2020-2021 року і надалі буде працювати прибутково, навіть в умовах воєнного стану.

З абсолютними показниками, що говорять про доходність банківської установи, тісно пов'язані відносні показники. Розглянемо відносні показники рентабельності діяльності банківської установи.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, млн. грн.

Показник	Роки			Темп змін	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020р.,%	2022 р. від 2021р.,%
Чистий прибуток	2776	1054	638	-62,03	-39,47
Середньорічні активи	233600	234285,5	252122,5	0,29	7,61
Середньорічні дохідні активи	193479	198459,5	215027,5	2,57	8,35
Середньорічний капітал	233600	234285,5	252122,5	0,29	7,61
Середньорічний статутний капітал	49725	49725	49725	0,00	0,00
Загальні витрати	14122	15890	13287	12,52	-16,38
Загальні доходи	13304	21382	7956	60,72	-62,79
Середньорічна чисельність працівників	27634	24538	19512	-11,20	-20,48
Рентабельність (збитковість) активів	0,0119	0,0045	0,0025	-62,14	-43,75
Рентабельність (збитковість) доходних активів	0,0143	0,0053	0,0030	-62,98	-44,13
Рентабельність (збитковість) капіталу	0,0119	0,0045	0,0025	-62,14	-43,75
Рентабельність (збитковість) статутного капіталу	0,0558	0,0212	0,0128	-62,03	-39,47
Рентабельність (збитковість) діяльності за загальними витратами	0,1966	0,0663	0,0480	-66,26	-27,61
Продуктивність праці	0,481	0,871	0,408	81,00	-53,21

Джерело: розраховано на основі консолідованої фінансової звітності за 2020-2022 роки

Значне зменшення чистого фінансового результату у 2022 році по відношенню до 2020 року при одночасному зростанні активів та капіталу призвело до негативної динаміки основних показників рентабельності. Так, станом на кінець 2022 року кожні 1000 гривень, вкладені в активи банківської установи забезпечують 2,5 прибутку на противагу 11,9 гривням у 2020 році.

Продуктивність праці знаходиться на рівні 2020 року за рахунок значного скорочення середньорічної чисельності працівників з 27634 у 2020 році до 19512 у 2022 році. В цілому, відносні показники рентабельності відповідають змінам у абсолютних показниках, що характеризують діяльність банківської установи за 2020-2022 роки.

Спробуємо також розглянути і показники ліквідності банківської установи.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ліквідності АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, млн. грн.

Показник	Роки			Роки	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020р.,%	2022 р. від 2021р.,%
Грошові кошти та їх еквіваленти	26553	19001	28377	-28,44	49,34
Зобов'язання в депозитах усіх видів	191989	199061	234483	3,68	17,79
Активи загальні	233600	234971	269274	0,59	14,60
Зобов'язання всіх видів	211646	213084	247092	0,68	15,96
Активи високоліквідні	26553	19001	28377	-28,44	49,34
Активи робочі	220032	222441	254992	1,09	14,63
Активи доходні	193479	203440	226615	5,15	11,39
Основні засоби та нематеріальні активи	7913	6947	6521	-12,21	-6,13
Кредити видані	63227	74754	83216	18,23	11,32
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,138	0,095	0,121	-30,98	26,78
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,104	1,103	1,090	-0,09	-1,17
Співвідношення високоліквідних й робочих активів	0,121	0,085	0,111	-29,22	30,28
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	0,914	0,955	0,917	4,44	-3,94
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів	0,329	0,376	0,355	14,03	-5,50
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	0,163	0,122	0,141	-25,22	15,98

Джерело: розраховано на основі консолідованої фінансової звітності за 2020-2022 роки

Показники ліквідності банківської установи вказують на її здатність виконувати поточні та короткострокові зобов'язання, забезпечуючи при цьому нормальне функціонування. Ці показники важливі для оцінки того, наскільки ефективно банк може покрити свої поточні зобов'язання готівкою та іншими ліквідними активами. Високі значення цих показників можуть свідчити про добру ліквідність, тоді як низькі значення можуть свідчити про можливі проблеми зі спроможністю виконання фінансових зобов'язань.

В цілому, показники ліквідності знаходяться на достатньо високому рівні і говорять про те, що АТ «Ощадбанк» здатен виконувати покладені на нього зобов'язання. Станом на кінець 2022 року на 1000 гривень зобов'язань у депозитах всіх видів банк має 121 гривню грошових коштів, що є доволі високим показником. На 1000 гривень залучених депозитних внесків банківською установою видано 355 гривень кредитів всіх видів станом на кінець 2022 року на противагу 376 у 2021 році та 329 у 2020 році. Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань станом на кінець 2022 року складає 0,141, що є високим значенням.

Підсумовуючи проведені дослідження слід відмітити, що АТ «Ощадбанк» завдяки виваженій політиці менеджменту банку та сформованій довірі клієнтів за попередні роки діяльності навіть у складний час, обумовлений військовими діями, зміг забезпечити безперебійність і прибутковість функціонування з високим ступенем ліквідності.

Проте ринок банківських послуг, особливо у роздрібному сегменті активно розвивається і потребує нових продуктів і ідей, що і буде відображено у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ АТ «ОЩАДБАНК» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Управління ризиками роздрібного банківського бізнесу АТ «Ощадбанк»

Роздрібний банківський сектор є невід'ємною складовою фінансової системи, що забезпечує фінансові послуги для мільйонів клієнтів. Однак з успіхом цього сектору пов'язані значні ризики, врахування та ефективне управління якими визначають стійкість та прибутковість банківської установи. Проаналізуємо основні стратегії та виклики управління ризиками роздрібного банківського бізнесу.

До таких ризиків у першу чергу слід віднести:

1. Кредитний ризик, коли банківські установи стикаються з можливістю неповернення кредитів від клієнтів, що може виникнути через економічні труднощі або неспроможність боржника виконати свої зобов'язання.

Управління кредитним ризиком стає стратегічною необхідністю для забезпечення стійкості та успіху роздрібного банківського бізнесу. Які ж фактори обумовлюють виникнення кредитного ризику у сучасних умовах? Перше, це різноманітність клієнтської бази. Від фізичних осіб до малих бізнесів, банки мають справу з широким спектром клієнтів. Це створює виклик у визначенні ризиків, пов'язаних з різними сегментами, та впровадженні індивідуальних стратегій управління кредитним портфелем.

По-друге, роздрібні банки часто мають велику залежність від кредитування населення. Це пов'язано з виданням кредитів на особисті потреби, кредитами на житло та авто кредитами. Зростання безробіття або економічна нестабільність може призвести до збільшення кредитного ризику, оскільки клієнти можуть мати проблеми з виплатою кредитів.

Багато роздрібних банків працюють з підвищеним кредитним підходом, надаючи кредити з менш жорсткими умовами. Це може призводити до вищого рівня ризику, оскільки клієнти можуть мати меншу кредитну історію чи фінансову стабільність.

Крім того, роздрібні банки часто активно кредитують малі підприємства, що також може бути ризикованою діяльністю. Малі бізнеси часто піддаються впливу економічних коливань, і їхні фінансові потреби можуть бути непередбачуваними.

Які підходи існують до управління кредитним ризиком роздрібного банківського бізнесу? Головний підхід – це мінімізація кредитного ризику або відмова від нього шляхом відмови клієнту у наданні позики.

Крім цього доцільно використовувати:

1) Аналіз кредитоспроможності – використання передових методів аналізу кредитоспроможності, враховуючи індивідуальні особливості кожного клієнта.

2) Сегментація кредитного портфеля – розподіл кредитного портфеля на сегменти для визначення індивідуальних стратегій та рівнів ризику для кожного сегменту.

3) Використання сучасних технологій – впровадження сучасних технологій, таких як аналітика даних та штучний інтелект, для прогнозування ризиків та автоматизації процесів прийняття рішень.

4) Постійний моніторинг кредитного портфеля та оперативна реакція на зміни у фінансовому стані клієнтів.

5) Ефективне управління випадковими ризиками – гнучка стратегія для ефективного управління випадковими ризиками, такими як природні катастрофи чи економічні збої.

2. Ризик ліквідності або ж фінансовий ризик. Забезпечення достатньої ліквідності та управління фінансовим портфелем – ключове завдання банківської установи. Ризики можуть виникнути зі змінами в ринковій кон'юктурі та погіршенням фінансового стану.

3. Операційний ризик зумовлений неефективністю внутрішніх процесів, технологічними проблемами, а також дієздатністю та етикою праці персоналу.

4. Ризик ринкових втрат - залежно від умов ринку, банки можуть втрачати на вартості фінансових інструментів або зазнавати збитків через зміни в обсягах попиту та пропозиції.

Перед тим, як розглядати стратегічні напрямку управління ризиками, проведемо статистичну оцінку ризиків в діяльності АТ «Ощадбанк». Слід відмітити, що процес з прийняття рішень щодо надання кредитних коштів потенційному позичальнику є централізованим. Так в АТ «Ощадбанк» аналіз кредитоспроможності фізичних осіб здійснюється за допомогою системи «Кредитна фабрика». Оцінка потенційних позичальників враховує результати аналізу їх фінансового стану, попередньої кредитної історії, на основі цього визначається рівень ризику для конкретного позичальника. Для фізичної особи-позичальника встановлюються максимальні кредитні ліміти в залежності від рівня доходу, стабільності доходних потоків, якості та ліквідності застави за необхідності.

Розподіл кредитів за класами боржника – фізичної особи за 2020-2022 р. у розрізі національної та іноземної валюти подано у таблиці 3.1. У таблиці наведено суми залишків коштів за кредитами та розмір кредитного ризику. Як бачимо в порівнянні з 2020 р. у 2022 р. сума кредитної заборгованості зросла вдвічі - на 6426292 тис. грн. і на кінець року становить 11722912 тис. грн.

Слід відмітити, що фізичні особи фактично не кредитуються в іноземній валюті. Правила банківського кредитування дозволяється кредитування в іноземній валюті лише у тих випадках, коли доходи за основним місцем роботи ідуть в іноземній валюті. Оскільки такі випадки є поодинокими і пов'язані з використанням привілейованих кредитних карток, то і фактично відсутній кредитний ризик.

Зрозуміло, зважаючи на непередбачувані військові дії очікувалось значне зростання кредитного ризику. Проте система кредитного скорингу «Кредитна фабрика», яка застосовується у діяльності банківської установи, показала свою

Таблиця 3.1 - Розподіл кредитного ризику за класами боржника – фізичної особи АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 р. у розрізі валют, млн. грн.

Роки	Назва показника	Розподіл кредитів за класами боржника - фізичної особи														
		усього					національна валюта					іноземна валюта				
		стадія 1	стадія 2	стадія 3	придбані (створені) знецінені кредити	розріз не визначений	стадія 1	стадія 2	стадія 3	придбані (створені) знецінені кредити	розріз не визначений	стадія 1	стадія 2	стадія 3	придбані (створені) знецінені кредити	розріз не визначений
2020	Сума кредитної заборгованості	5296620	1529453	452410	231260	5424091	5296353	1529453	452410	231260	3742143	267	0	0	0	1681947
	Кредитний ризик	641587	78443	45325	24211	3468328	641587	78443	45325	24211	1797957	0	0	0	0	1670371
2021	Сума кредитної заборгованості	13789764	482477	132773	114201	3064174	13789726	482387	132326	114004	1854434	38	90	447	197	1209739
	Кредитний ризик	1081669	77464	39832	28469	2716008	1081669	77464	39832	28 469	1507913	0	0	0	0	1208095
2022	Сума кредитної заборгованості	11722912	417524	873423	204876	4555582	11722912	417524	873423	204668	3146911	0	0	0	208	1408671
	Кредитний ризик	885097	37958	160226	116775	3682879	885097	37958	160226	116775	2276091	0	0	0	0	1406788

*джерело: систематизовано на основі консолідованої фінансової звітності АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки

ефективність. Крім того і клієнти банку виявились достатньо відповідальними і не допустили значних прострочок по кредитних платіжках.

Слід також відмітити, що АТ «Ощадбанк», враховуючи вимоги МСФЗ 9, фінансові активи розподіляє за п'ятьма рівнями ризиків. В основу розподілу покладені прострочка, що виражена у кількості днів та наявні ознаки дефолту, виходячи з проведеного розподілу спеціалісти можуть визначити очікувані кредитні збитки. Відповідна градація наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.2 – Градація рівнів ризику залежно від кількості днів прострочки та ознак дефолту

	Грошові кошти та їх еквіваленти, крім готівки	Кредити, надані клієнтам	Зобов'язання за кредитами	Договори фінансової гарантії	Кошти в банках	інвестиції	Інші фінансові активи	
							Фінансова дебіторська заборгованість	За коштами банків
Рівень 1	Договір не прострочено (DPD=0)	Договір не прострочено (DPD=0)	Договір не прострочено (DPD=0)	Договір не прострочено (DPD=0)	Договір не прострочено (DPD=0)	Договір не прострочено (DPD=0)	Договір не прострочено (1-5 днів)	Договір не прострочено (DPD=0)
Рівень 2	Договір прострочено на 1-3 дні	Договір прострочено на 1-30 днів	Договір прострочено на 1-30 днів	Договір прострочено на 1-30 днів	Договір прострочено на 1-3 дні	Договір прострочено на 1-10 днів	Договір прострочено на 6-30 днів	Договір прострочено на 1-3 дні
Рівень 3	Договір прострочено на 4-5 днів	Договір прострочено на 31-60 днів	Договір прострочено на 31-60 днів	Договір прострочено на 31-60 днів	Договір прострочено на 4-5 днів	Договір прострочено на 11-20 днів	Договір прострочено на 31-60 днів	Договір прострочено на 4-5- днів
Рівень 4	Договір прострочено на 6-7 днів	Договір прострочено на 61-90 днів	Договір прострочено на 61-90 днів	Договір прострочено на 61-90 днів	Договір прострочено на 6-7 днів	Договір прострочено на 21-30 днів	Договір прострочено на 61-90 днів	Договір прострочено на 6-7 днів
Рівень 5	Договір у стані дефолту	Договір у стані дефолту	Договір у стані дефолту	Договір у стані дефолту	Договір у стані дефолту	Договір у стані дефолту	Договір у стані дефолту	Договір у стані дефолту

*джерело: систематизовано на основі консолідованої фінансової звітності

АТ «Ощадбанк»

У таблиці 3.3 та на рисунку 3.1 відображено градацію кредитів фізичним особам АТ «Ощадбанк» на п'ять рівнів ризику залежно від кількості днів прострочки за 2020-2022 роки. Відмічаємо різнопланову динаміку за рівнями кредитного ризику. Так, якщо за рівнем 1 по короткострокових позиках відбулося скорочення з 6,9 млрд. грн до 4,6 млрд. грн, то за рівнем 3 навпаки – збільшення майже у 3 рази з 42 млн. грн до 124 млн. грн.

Зрозуміло, що 2022 рік є доволі специфічним з точки зору обслуговування кредитних продуктів фізичними особами, проте це не вплинуло на процентні доходи банківської установи, які були найбільшими за період дослідження.

Таблиця 3.3 – Градація кредитів фізичним особам АТ «Ощадбанк» на п'ять рівнів ризику залежно від кількості днів прострочки за 2020-2022 р., тис. грн

Рівні ризику	2020 р.				2021 р.				2022 р.			
	Етап 1 12 місячний ОКЗ	Етап 2 ОКЗ до кінця строку дії (не знецінені)	Етап 3 ОКЗ до кінця строку дії (знецінені)	Всього	Етап 1 12 місячний ОКЗ	Етап 2 ОКЗ до кінця строку дії (не знецінені)	Етап 3 ОКЗ до кінця строку дії (знецінені)	Всього	Етап 1 12 місячний ОКЗ	Етап 2 ОКЗ до кінця строку дії (не знецінені)	Етап 3 ОКЗ до кінця строку дії (знецінені)	Всього
	Кредити фізичним особам											
Рівень 1	6924686,3	701305,5		7625991,8	9892409	1001865	-	10894274	4630188	3413333	-	8043521
Рівень 2	124807,2	137335,8		262143	178296	196194	-	374490	146573	326563	-	473136
Рівень 3		42487,2		42487,2	-	60696	-	60696	-	124436	-	124436
Рівень 4		16716,7		16716,7	-	23881	-	23881	-	78450	-	78450
Рівень 5			1479928,8	1479928,8	-	-	2114184	2114184	-	-	3927239	3927239

*джерело: систематизовано на основі консолідованої фінансової звітності АТ «Ощадбанк»

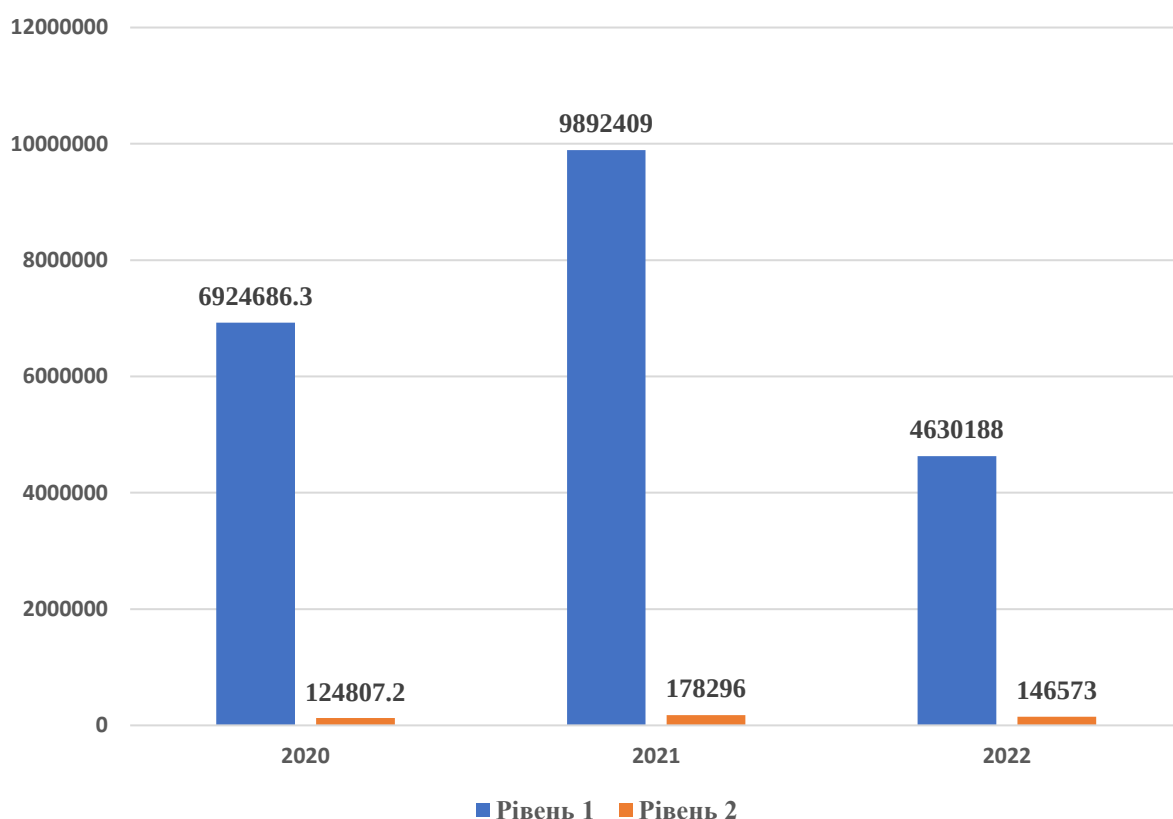


Рисунок 3.1 – Графічне відображення динаміки градації кредитів за рівнем 1 та рівнем 2 при оцінці кредитного ризику

*джерело: побудовано на основі таблиці 3.3

Роздрібний сегмент АТ «Ощадбанк» є одним з ключових напрямків, який взаємодіє з широким колом клієнтів, включаючи ФОП та фізичних осіб. Управління ризиками в цьому сегменті вимагає вдумливості, стратегічного підходу та постійного вдосконалення. Розглянемо ключові аспекти стратегії управління ризиками в діяльності роздрібних банків, які допоможуть зберегти стійкість та надійність фінансової установи.

Першим етапом будь-якої стратегії управління ризиками є детальний аналіз та оцінка можливих ризиків. Роздрібний банк повинен ідентифікувати ризики, пов'язані з операційною діяльністю, технологічними аспектами, кредитуванням, ринковою діяльністю та зовнішніми факторами, такими як зміни в економіці чи законодавстві.

Другий етап пов'язаний з розробкою проактивних систем управління ризиками. Важливим елементом стратегії є розробка систем управління ризиками,

які діють проактивно. Це може включати в себе впровадження сучасних технологій для моніторингу та прогнозування ризиків, автоматизацію процесів виявлення шахрайства, а також розробку механізмів швидкого реагування на можливі кризові ситуації.

Наступний етапом є провадження у практику банківської діяльності шляхом навчання персоналу та підвищення його свідомості. Важливою частиною стратегії управління ризиками є навчання та підвищення свідомості персоналу. Банківський персонал повинен бути орієнтованим на виявлення, оцінку та реагування на ризики в їхніх щоденних операціях. Регулярні тренінги та оновлення з питань безпеки допоможуть уникнути людських помилок, які можуть призвести до серйозних наслідків.

У разі виникнення ризикованих ситуацій важливо мати ефективні резервні системи та бізнес-плани. Це включає в себе забезпечення належної роботи резервних серверів, а також розробку стратегій відновлення діяльності в разі кризових ситуацій.

Крім того, співпраця з фінансовими регуляторами та експертами з управління ризиками є ключовою для розвитку ефективної стратегії. Взаємодія з органами регулювання дозволить банку враховувати всі законодавчі аспекти та вимоги при розробці стратегії управління ризиками.

Підсумовуючи, зауважимо, що роздрібний сегмент діяльності АТ «Ощадбанк» пов'язаний зі значними ризиками, і ефективна стратегія управління ризиками є важливою для забезпечення фінансової стабільності та довіри клієнтів. Правильно розроблена стратегія дозволить банку не тільки уникати можливих загроз, але і створити умови для сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

3.2 Розвиток преміального банківського обслуговування у сучасних умовах

Банківська сфера неперервно трансформується, пристосовуючись до змінних потреб клієнтів та впливу технологічних інновацій. Однією з ключових галузей розвитку є преміальне банківське обслуговування, спрямоване на надання розширених фінансових послуг та персоналізованого підходу для клієнтів із високим рівнем доходів. У сучасних умовах це стає важливою стратегією для привертання та утримання високо платоспроможних клієнтів.

Преміальне банківське обслуговування - це вищий рівень послуг, наданих банком своїм клієнтам, які мають великі фінансові можливості та вимоги до високого стандарту обслуговування. Сутність преміального банківського обслуговування можна визначити через кілька ключових аспектів:

1) Індивідуальний підхід: преміальне обслуговування передбачає особистий підхід до кожного клієнта. Банк надає індивідуальні консультації та рішення, враховуючи унікальні фінансові потреби та цілі кожного клієнта.

2) Розширений перелік послуг: преміальні пакети включають в себе розширений перелік фінансових послуг, таких як інвестиції, страхування, консультації з податків, ексклюзивний доступ до кредитів та інші привілеї.

3) Високий стандарт обслуговування: клієнти, які користуються преміальним обслуговуванням, очікують високого стандарту обслуговування. Це включає в себе швидке вирішення питань, персональний контакт, ефективний обмін інформацією та відповідь на вимоги клієнта.

4) Ексклюзивні привілеї: клієнти преміального обслуговування часто користуються різноманітними ексклюзивними привілеями, такими як доступ до VIP-зон в банківських відділеннях, участь в ексклюзивних подіях, кешбек та інші бонуси.

5) Висока секретність та конфіденційність: забезпечення конфіденційності та безпеки фінансової інформації клієнта є однією з важливих складових преміального банківського обслуговування.

6) Ексклюзивна банківська продукція: преміальні клієнти можуть користуватися спеціально розробленими банківськими продуктами та послугами, які доступні лише для них.

7) Гнучкі умови та висока відповідальність: банк зазвичай готовий надавати гнучкі умови обслуговування та виявляє високу відповідальність за задоволення потреб своїх преміальних клієнтів.

Преміальне банківське обслуговування відображає прагнення банків привертати та утримувати клієнтів з високим рівнем доходу, надаючи їм не лише фінансові послуги, але і ряд персоналізованих та ексклюзивних переваг.

Слід відмітити, що АТ «Ощадбанк» на ринку преміального банківського обслуговування з 2016 року і щороку нарощує базу клієнтів.

На сьогоднішній день преміальне банківське обслуговування у банку передбачає оформлення преміальної картки і надає наступні можливості:

- послуги консьєрж-сервісу, що надаються в режимі 24/7;
- сервіси для мандрівників, в тому числі, сервіси в аеропортах (Fast-line, доступ в бізнес-зали по всьому світу);
- сервіси оренди авто на пільгових умовах;
- ексклюзивні програми лояльності та бонуси від партнерів Ощадку;
- депозитні програми в різних валютах;
- індивідуальні сейфи;
- облігації внутрішньої державної позики;
- доступ до закритих заходів та онлайн-семінарів.

Як стати клієнтом Oschadbank Premium Banking і користуватися всіма привілеями? Необхідно відповідати наступним умовам:

- депозит на суму від 1 млн. грн. або вище;
- платіжна картка Visa Infinite або Mastercard World Elite;
- обороти по рахунках від 150 тис грн або платежі при погашенні кредиту від 50 тис грн;
- середньоденні залишки за картковими та депозитними рахунками від 1 млн. грн.

У той же час, надання банками високоякісного преміального обслуговування веде до виникнення ряду проблем, оскільки завжди існують чинники, які ускладнюють розвиток цього сегмента. На даний момент можна виділити кілька перешкод, які впливають на розвиток послуг premium banking в Україні з точки зору регулятора, самих банків та клієнтів:

1. Зміцнення стандартів інвестиційного консультування (регулятор).
2. Вимоги щодо розкриття інформації про тарифи та комісії (регулятор).
3. Відсутність чіткого позиціонування послуги інвестиційного консультування (банк).
4. Обмежений вибір продукції порівняно з іноземними банками (банк).
5. Недостатньо високий рівень компетенції преміальних менеджерів, пов'язаний з відсутністю розуміння статусу "персонального менеджера" та небажанням вкладати кошти у розвиток цієї групи працівників банку (банк).
6. Низька фінансова грамотність та відсутність культури інвестування (клієнт).
7. Досвід місселінгу та невідповідність рекомендованих продуктів ризик-профілю клієнта (клієнт).

За неофіційною інформацією, кожен преміальний клієнт приносить банківській установі від 33 тис.грн прибутку щороку. Тому з метою нарощування фінансових результатів ми пропонуємо впровадити банківські продукти Premium banking та Premium light banking.

Залучення додаткових клієнтів за менш суворими критеріями надасть можливість познайомити широке коло клієнтів з перевагами Premium banking та відповідно збільшити комісійні та процентні доходи від продажу банківських та супутніх продуктів.

У таблиці 3.3 наведено порівняльний аналіз моделей обслуговування Premium / Premium Light banking для АТ «Ощадбанк».

Вибір оптимального формату обслуговування для попереднього виходу клієнтів повинен спиратися на якість цифрових каналів. Більшість клієнтів взагалі

не потребують регулярного контакту з персональним менеджером, якщо можуть вирішувати повсякденні запити самостійно.

Таблиця 3.3 – Впровадження моделей обслуговування Premium / Premium Light banking для АТ «Ощадбанк»

Premium banking	
Що входить?	Опис моделі обслуговування
Повноцінне преміальне обслуговування через персонального менеджера та цифрові канали. Фінансові послуги банку за вигідними тарифами. Максимально можливий список привілеїв.	Класична модель преміального обслуговування, орієнтована на залучення високоприбуткових клієнтів.
Premium light banking	
Що входить?	Опис моделі обслуговування
Формат 1 - цифровий Повноцінне преміальне обслуговування через цифрові канали та у виділених зонах Фінансові послуги банку за менш вигідними тарифами Обмежений перелік привілеїв	АТ «Ощадбанк» пропонує повноцінне преміальне обслуговування, компенсуючи нижчий дохід на клієнта відсутністю персонального менеджера
Формат 2 – дистанційний менеджер Повноцінне преміальне обслуговування через цифрові канали та через зв'язок з менеджером Фінансові послуги банку за менш вигідними тарифами Обмежений перелік привілеїв	Дистанційний менеджер може одночасно обслуговувати більшу кількість клієнтів, компенсуючи нижчий дохід на клієнта.
Формат 3 – скорочений Повноцінне преміальне обслуговування через персонального менеджера та цифрові канали Фінансові послуги банку за найменш вигідними тарифами Привілеї практично відсутні	Клієнт отримує повноцінне обслуговування у персонального менеджера, але обслуговується за найменш вигідними тарифами з обмеженим набором привілеїв.

*джерело: власна розробка

Крім того, на нашу думку, впровадження ефективної системи моделей обслуговування Premium / Premium Light banking для АТ «Ощадбанк» будуть сприяти:

1. Розширення дистанційних форм та каналів обслуговування для забезпечених клієнтів з дотриманням вимог щодо конфіденційності та розробки зручного веб-інтерфейсу. Преміальні клієнти очікують високоякісних послуг за

адекватну винагороду, з ефективним використанням часу. Для розв'язання проблем якісного обслуговування преміум-клієнтів необхідно:

- переходити від простого переліку рахунків до зручного відображення всіх доступних продуктів, включаючи розрахункові та інвестиційні;
- інтеграція інтернет-банку з іншими онлайн-сервісами (бронювання готелів, купівля авіаквитків і т. д.);
- Розробка дизайну інтернет-банку для забезпечених клієнтів з урахуванням вимог сучасних інтерфейсів (клієнти живуть в умовах сучасного середовища та активно використовують популярні програми та онлайн-сервіси).

2. Розширення лінійки інвестиційних товарів та додаткових послуг для задоволення потреб заможних клієнтів. Це включає класичне управління фінансами, інвестиції у цінні папери, довірче управління активами та інші можливості інвестування. Укладення агентських договорів з європейськими банками може стати ефективним кроком для надання клієнтам можливості інвестування за кордоном.

3. Постійне підвищення кваліфікації персоналу, що працює з преміальним сегментом. Це включає залучення провідних коучів, регулярні курси підвищення кваліфікації та тренінги для забезпечення високої компетентності менеджерів у взаємодії з клієнтами преміум-сегменту.

4. Застосування непередбачуваних методів реклами важливо для АТ «Ощадбанк», щоб виявити нових клієнтів та розробити нові стратегії привертання їх уваги. Для клієнтів Premium Banking ефективні підходи до рекламного просування та поширення інформації мають відрізнятися від стандартних, оскільки такі клієнти рідко реагують на зовнішню рекламу чи рекламу в Інтернеті. Банк може також організовувати ексклюзивні заходи або тематичні вечори, спрямовані на привертання потенційних клієнтів. Під час таких заходів клієнти матимуть можливість поділитися своїми ідеями, висловити пропозиції, дізнатися більше про банк через інформаційні доповіді та взаємодіяти між собою - неформальне спілкування на однаковому рівні цінується серед клієнтів.

5. Оскільки сегмент преміум-класу росте не за рахунок знижок, а за рахунок надання додаткових послуг та гарантій, важливо розробляти нові привілеї та ще вигідніші умови для співпраці з клієнтами. Банк повинен активно додавати до пакетів привілеї, які переконливо впливатимуть на вибір клієнта на користь даного банку.

6. Знаходження індивідуального підходу до кожного клієнта преміум-класу - це ключовий момент у побудові співпраці. Враховуючи всі побажання клієнта, необхідно віддавати перевагу персоналізованій обслуговуванню, спрямованому на задоволення всіх його потреб. Такий підхід сприяє збільшенню лояльності та довіри клієнта до банку. Організація точки продажу має пропонувати лише ті послуги, які відповідають індивідуальним потребам та бажанням клієнта, уникаючи нав'язливого запропонування непотрібних послуг. Спостереження за новими ринковими тенденціями і оперативна реакція на них дозволяють банку надавати лише передові та оптимальні послуги своїм клієнтам.

АТ «Ощадбанк» повинен якнайкраще організувати роботу з клієнтами в точці продажу, пропонуючи лише ті послуги, які відповідають індивідуальним потребам та побажанням того чи іншого клієнта, оскільки переважна більшість (особливо клієнти преміум-класу) не любить, коли їм пропонують все поспіль, нав'язуючи непотрібні послуги. Дані заходи дозволять підвищити рівень і якість послуг, якість сервісу, у свою чергу, надає вирішальний вплив на підвищення лояльності та утримання клієнтів. АТ «Ощадбанк» необхідно відслідковувати нові ринкові тенденції та оперативно реагувати на них, щоб надавати своїм клієнтам лише найкращі послуги.

3.3 Стратегічні напрямки діджиталізації роздрібного банківського бізнесу АТ «Ощадбанк» та розвитку дистанційного банківського обслуговування

Діджиталізація роздрібного банківського бізнесу стала необхідністю в умовах швидкого технологічного розвитку та змін у побуті клієнтів. Стратегічне

впровадження цифрових технологій в банківському секторі може сприяти покращенню обслуговування клієнтів, збільшенню ефективності операцій та створенню конкурентних переваг.

Цей процес є ключовим для забезпечення зручності клієнтів, оптимізації операцій та відповіді на зростаючі виклики фінансового сектору. Однією з головних стратегій діджиталізації є розширення цифрових каналів обслуговування та розробка інноваційних мобільних рішень. Запровадження мобільних додатків, онлайн-банкінгу та безпаперових операцій робить фінансові послуги більш доступними та ефективними для клієнтів. Це також сприяє скороченню витрат та підвищенню задоволення клієнтів від спілкування з банком.

Штучний інтелект та аналітика даних відкривають нові можливості для вдосконалення рішень у фінансовому секторі. АТ «Ощадбанк» використовує штучний інтелект для розробки персоналізованих пропозицій, аналізу ризиків та покращення антиризикових заходів. Це дозволяє створювати більш інтелектуальні та адаптивні продукти для клієнтів.

У зв'язку з ростом цифрових технологій, питання кібербезпеки стає ще більш актуальним. Розвиток стратегій діджиталізації вимагає вдосконалення систем захисту від кіберзагроз та забезпечення конфіденційності даних клієнтів. Ефективні заходи з кібербезпеки стають важливим компонентом довіри клієнтів до цифрових фінансових послуг.

Використання віртуальних асистентів та чат-ботів забезпечує швидке та ефективне вирішення питань клієнтів. Ці інтерактивні інтерфейси дозволяють забезпечувати обслуговування 24/7, відповідати на запитання та надавати рекомендації. Це підвищує задоволення клієнтів та зменшує витрати на клієнтське обслуговування.

Технологія блокчейн відкриває широкі можливості для удосконалення фінансових операцій та забезпечення безпеки транзакцій. Банки активно впроваджують цю технологію для швидших та безпечних грошових переказів, а також вдосконалення процесів ведення документації та реєстрації.

Автоматизація банківських процесів та використання роботів дозволяють оптимізувати операційні витрати, покращувати точність обробки даних та зменшувати час на виконання операцій. Це сприяє підвищенню ефективності та зниженню ймовірності помилок.

Створення екосистеми фінансових послуг дозволяє розширювати спектр послуг та створювати інтегровані рішення для клієнтів. Банки активно взаємодіють з партнерами, такими як технологічні компанії та стартапи, для надання комплексних фінансових рішень.

Діджиталізація роздрібного банківського бізнесу – це необхідний крок для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Кожна з описаних стратегій має свій власний внесок у створення інноваційного та ефективного банківського середовища. Відкриваючи двері до нових технологій, АТ «Ощадбанк» стає не лише фінансовими установами, але й партнерами у фінансовому успіху своїх клієнтів.

Оцінка ефективності використання цифрових технологій в банківській діяльності включає в себе декілька ключових аспектів. Нами наведено кілька кроків та критеріїв, які можна врахувати при оцінці впровадження цифрових технологій:

1. Ключові показники ефективності (KPI): визначення KPI для відстеження результативності цифрових проектів. Наприклад, збільшення обсягів онлайн-операцій, зменшення часу обробки транзакцій, покращення користувацького досвіду та інші.

2. Захоплення та взаємодія з клієнтами: врахування кількості та якості взаємодії з клієнтами через цифрові канали, такі як мобільні додатки, інтернет-банкінг, онлайн-консультації. Реакція клієнтів на нові цифрові сервіси також важлива.

3. Оптимізація процесів: оцінка зменшення часу та витрат на обробку документації, здійснення платежів, видачу кредитів тощо через впровадження цифрових технологій.

4. Безпека та відповідність: забезпечення високого рівня безпеки та дотримання вимог законодавства та стандартів у галузі фінансових послуг. Моніторинг заходів по запобіганню кіберзагроз та злочинності.

5. Кадровий потенціал та тренінг: оцінка готовності персоналу до використання цифрових інструментів. Проведення тренінгів та розвитку компетенцій з цифрових технологій.

6. Фідбек та аналітика: систематичний збір фідбеку від користувачів та використання аналітики для вдосконалення цифрових сервісів на основі висновків.

На рисунку 3.2 представлено цикл впровадження діджитал-технологій у банківську діяльність.



Рисунок 3.2 – Цикл впровадження діджиталізації у діяльність АТ «Ощадбанк»

*джерело: запропоновано автором

Діджиталізація роздрібного банківського бізнесу вимагає системного та стратегічного підходу, адаптованого до конкретних потреб банку та його клієнтів.

Такий комплексний підхід дозволяє створювати цифрове майбутнє, забезпечуючи сталість бізнесу в умовах сучасного світу фінансів.

Діджиталізація передбачає пошук і використання нових каналів залучення клієнтів. За даними таблиці 3.4 виходить, що середня вартість залучення одного клієнта 750-1000 грн. З представлених даних, при щомісячному рекламному бюджеті кожної соціальної мережі 500 тис. грн, можна залучити у сумі понад 1500 нових клієнтів. Залежно від розміру бюджету та ціннісної пропозиції у рекламі можна варіювати отримані дані.

Таблиця 3.4 – Прогнозна оцінка ефективності реклами банківських роздрібних продуктів АТ «Ощадбанк» через соціальні мережі

Соціальні мережі	Вартість одного кліку, грн	Конверсія, %	Бюджет, тис. грн / міс	Кількість нових клієнтів / міс	Рентабельність реклами, %
Інстаграм	15-50	4	500	300	80
Фейсбук	5-30	4	500	567	108,5
Телеграм	30-50	4	500	300	80
Пошукова реклама	19	1,5	500	295	59

*джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 3.4 дає можливість визначити ефективність збільшення діджитал маркетингових заходів, а саме проведення рекламної кампанії в соціальних мережах, у вираженні кількості залучених клієнтів за рахунок виділення рекламного бюджету та проведення відповідних рекламних дій.

Результатом активного впровадження діджиталізації є розвиток дистанційного банківського обслуговування. В сучасному світі дистанційне банківське обслуговування стає не лише зручною опцією, але й ключовим елементом стратегії АТ «Ощадбанк». Цей тренд визначається не лише прагненням банків до оптимізації власних процесів, але і відповіддю на зміни в уявленнях та очікуваннях клієнтів. Давайме розглянемо основні аспекти розвитку дистанційного банківського обслуговування та його перспективи.

1. Зручність та доступність. Однією з головних переваг дистанційного банківського обслуговування є зручність для клієнтів. Вони можуть здійснювати операції та використовувати банківські послуги з будь-якого місця та в будь-який час, використовуючи мобільні додатки або веб-сайти банків. Це стає ключовим чинником для приваблення нових клієнтів та утримання існуючих.

2. Технологічні інновації. Розвиток дистанційного банківського обслуговування не можливий без використання сучасних технологій. Штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн відкривають нові можливості для поліпшення ефективності та безпеки фінансових транзакцій.

3. Кількість та різноманітність послуг. Дистанційне обслуговування дозволяє банкам розширювати спектр послуг, які надаються клієнтам. Від звичайних грошових переказів до онлайн-інвестування та кредитування, клієнти можуть користуватися повноцінним набором банківських послуг без відвідування фізичного відділення.

4. Кібербезпека та довіра. Однак разом із зручністю виникає питання кібербезпеки. Забезпечення захисту особистих даних та гарантування безпеки транзакцій стає пріоритетом для банків. Підвищення довіри клієнтів до дистанційного обслуговування вимагає вдосконалення систем безпеки та освіти щодо кіберзагроз.

Можна передбачити, що розвиток дистанційного банківського обслуговування буде продовжуватися. Технології будуть ще докладніше інтегруватися в банківські процеси, зростатиме обсяг послуг, які можна надати дистанційно, а заходи з кібербезпеки стануть ще більш вдосконаленими.

У процесі аналізу фінансового становища АТ «Ощадбанк» нами побудовано регресійна модель залежності адміністративних витрат. За результативну ознаку ми взяли показник «адміністративних та інші операційних витрат банків» (Y). Факторами є величина «комісійних доходів банків» (X1), значення показника «фінансового результату банків» (X2), величина «коштів клієнтів банків» (X3). Побудована регресійна модель дала змогу за даними 2018-2022 років АТ «Ощадбанк» побудувати кореляційну лінійну залежність у вигляді функції:

$$Y = -0,730X_1 + 0,364X_2 - 0,019X_3 - 53637,45. \quad (3.1)$$

Такий результат підтверджується величиною показника множинної кореляції $R^2 = 0,88$.

Відповідно до такої моделі зростання комісійних доходів АТ «Ощадбанк» на 100 грн має супроводжуватись зниженням адміністративних та інших операційних витрат на 73 грн, а зростання коштів клієнтів на 100 грн дає зменшення витрат на рівні 19 грн. Це підтверджує гіпотезу, що впровадження дистанційного банківського обслуговування сприяє зростанню комісійних доходів і зниженню їх адміністративних витрат і показує, що саме вплив дистанційного банківського обслуговування є значно сильніший ніж вплив коштів клієнтів.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволять сформулювати наступні висновки та окреслити пропозиції

Роздрібний банківський бізнес визначається перш за все як діяльність банківської установи, спрямована на обслуговування індивідуальних клієнтів, зокрема фізичних осіб та приватних підприємців. При цьому акцент у поняттях «роздрібний бізнес» та «роздрібний бізнес банків» переважно робиться на розмірі клієнта та обсягах операцій. Розвиток ринку роздрібно-банківського бізнесу в Україні тісно пов'язаний з відновленням економіки і збільшенням реальних доходів громадян. У той же час, кредитори повинні діяти розсудливо: слід уважно моніторити рівень боргового навантаження позичальників і не допускати його надмірного збільшення. Роздрібне кредитування банківськими установами має відбуватися з дотриманням прав споживачів.

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк») є українською банківською установою представляє собою другий за розмірами активів та найбільший за кількістю відділень серед усіх банків України. Банківська установа перебуває у державній власності. На 1 липня 2023 року національна мережа банківського обслуговування Ощадбанку налічує близько 1183 відділень, практично 2800 банкоматів та 2555 платіжних терміналів. Банківська установа також володіє інтернет-банкінгом і платіжною системою «Ощад 24/7», а також «Мобільний Ощад», який було запущено 01 грудня 2021 року.

Констатуємо, що станом на кінець 2022 року роздрібний бізнес забезпечує майже 90% ресурсної бази банківської установи, і цей відсоток є найбільшим за весь період дослідження. Для прикладу, у 2020 році внесок роздрібно-банківського бізнесу складав лише 80%. За цей час значно скоротився внесок корпоративного бізнесу з 8,1% до 2,2%. Скорочується також питома вага малого та середнього бізнесу з 11,1% у 2020 року до 8,0% до 2022 року. Так, роздрібний бізнес має лише 13,8%

у кредитному портфелі станом на кінець 2022 року і навпаки, корпоративний бізнес має від 67% до 77,7% за період дослідження.

Відмічаємо, що суми кредитів, наданих фізичним особам за 2021 та 2022 рік складає більше 16 млрд. грн, що на 4 млрд. грн більше рівня 2020 року. Проте за рахунок резервів під очікувані кредитні збитки чиста сума кредитів, наданих фізичним особам знизилась у 2022 році по відношенню до 2021 року на 2,2 млрд. грн, проте більше 2020 року на 2,5 млрд. грн. Ще раз констатуємо, що незважаючи на активні воєнні дії на території України обсяги кредитування зростають як за іпотечними кредитами, так і за автокредитами та кредитами з використанням платіжних карток. Подібна тенденція спостерігається не по всій території України. Нажаль у регіональному розрізі дані у фінансовій звітності відсутні, але зрозуміло, що зважаючи на високі ризики кредитування у прифронтових чи прикордонних зонах, існують суттєві обмеження щодо використання кредитних лімітів по поточних рахунках, а також по інших видах кредитування.

Специфіка роботи банківської установи у 2022 році вплинула на кінцевий фінансовий результат діяльності. Якщо виключити додаткові операційні витрати, понесені у 2022 році, то фінансовий результат був би найвищим за весь період дослідження. Так, чистий процентний дохід склав 14,9 млрд. грн станом на кінець 2022 року і є найвищим за весь період дослідження. Майже вдвічі скоротився чистий комісійний дохід банківської установи з 6,2 млрд. грн у 2021 році до 2,9 млрд. грн у 2022 році. Через значні коливання валютного курсу банківська установа отримала 3,58 млрд. грн збитків від переоцінки іноземної валюти, хоча фінансовий результат від торгівлі з іноземною валютою є найбільшим за весь період дослідження і складає 1,23 млрд. грн. більше ніж на 1,2 млрд. грн зросли адміністративні та інші операційні витрати. Слід відмітити, що АТ «Ощадбанк» завдяки виваженій політиці менеджменту банку та сформованій довірі клієнтів за попередні роки діяльності навіть у складний час, обумовлений військовими діями, зміг забезпечити безперебійність і прибутковість функціонування з високим ступенем ліквідності.

Роздрібний сегмент АТ «Ощадбанк» є одним з ключових напрямків, який взаємодіє з широким колом клієнтів, включаючи ФОП та фізичних осіб. Управління ризиками в цьому сегменті вимагає вдумливості, стратегічного підходу та постійного вдосконалення. Відмічаємо різнопланову динаміку за рівнями кредитного ризику. Так, якщо за рівнем 1 по короткострокових позиках відбулося скорочення з 6,9 млрд. грн до 4,6 млрд. грн, то за рівнем 3 навпаки – збільшення майже у 3 рази з 42 млн. грн до 124 млн. грн. Зрозуміло, що 2022 рік є доволі специфічним з точки зору обслуговування кредитних продуктів фізичними особами, проте це не вплинуло на процентні доходи банківської установи, які були найбільшими за період дослідження.

Однією з ключових галузей розвитку АТ «Ощадбанк» є преміальне банківське обслуговування, спрямоване на надання розширених фінансових послуг та персоналізованого підходу для клієнтів із високим рівнем доходів. У сучасних умовах це стає важливою стратегією для привертання та утримання високо платоспроможних клієнтів. За неофіційною інформацією, кожен преміальний клієнт приносить банківській установі від 33 тис. грн прибутку щороку. Тому з метою нарощування фінансових результатів ми пропонуємо впровадити банківські продукти Premium banking та Premium light banking. Залучення додаткових клієнтів за менш суворими критеріями надасть можливість познайомити широке коло клієнтів з перевагами Premium banking та відповідно збільшити комісійні та процентні доходи від продажу банківських та супутніх продуктів.

Діджиталізація роздрібного банківського бізнесу стала необхідністю в умовах швидкого технологічного розвитку та змін у побуті клієнтів. Стратегічне впровадження цифрових технологій в банківському секторі може сприяти покращенню обслуговування клієнтів, збільшенню ефективності операцій та створенню конкурентних переваг. Діджиталізація передбачає пошук і використання нових каналів залучення клієнтів. Середня вартість залучення одного клієнта 750-1000 грн. З представлених даних, при щомісячному рекламному бюджеті кожної соціальної мережі 500 тис. грн, можна залучити у

сумі понад 1500 нових клієнтів. Залежно від розміру бюджету та ціннісної пропозиції у рекламі можна варіювати отримані дані.

У процесі аналізу фінансового становища АТ «Ощадбанк» нами побудовано регресійна модель залежності адміністративних витрат. За результативну ознаку ми взяли показник «адміністративних та інші операційних витрат банків» (Y). Факторами є величина «комісійних доходів банків» (X_1), значення показника «фінансового результату банків» (X_2), величина «коштів клієнтів банків» (X_3). Відповідно до такої моделі зростання комісійних доходів АТ «Ощадбанк» на 100 грн має супроводжуватись зниженням адміністративних та інших операційних витрат на 73 грн, а зростання коштів клієнтів на 100 грн дає зменшення витрат на рівні 19 грн. Це підтверджує гіпотезу, що впровадження дистанційного банківського обслуговування сприяє зростанню комісійних доходів і зниженню їх адміністративних витрат і показує, що саме вплив дистанційного банківського обслуговування є значно сильніший ніж вплив коштів клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акопян Д. Е. Діяльність банків в умовах цифровізації економіки. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 8 (297). С. 48-56.
2. Бабух І. Б., Гавриш І. І., Ібрагімов Е. Ю. Маркетинговий аналіз ринку банківських послуг в Україні : цілі, завдання та проблеми. *Ефективна економіка*. Вип. 8. 2022. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/25> (дата звернення 15.09. 2023р.)
3. Беззуб Р.Ю. Проблеми розвитку необанків в Україні. *Розвиток банківських послуг та інновацій в цифровій економіці* (м. Київ, 14 квітня 2019 р.). 2019. С. 57-59.
4. Безрук А.В., Геєнко М.М. Тенденції та виклики розвитку роздрібного банківського бізнесу в сучасних умовах. *The 11th International scientific and practical conference «European scientific congress»* (November 27-29, 2023) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2023. P.544-546
5. Безрук А.В. Розвиток роздрібного бізнесу банківською установою. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ* (25-28 квітня 2023 р.). Суми. 2023. С.468.
6. Безус Р. М., Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Донських А. С., Воловик Д. В. Маркетинг у банках: навч. посібник. Дніпро. 2019. 320 с.
7. Бондаренко Л., Подарин А. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектору. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1693/1628> (дата звернення 05.10. 2023р.)
8. Бондаренко Л., Подарин А. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1554/1495> (дата звернення 13.10. 2023р.)

9. Боярко І. Розвиток класифікації бізнес-моделей банків з позиції формування ефективної базнес-архітектури банківського сектору. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*. (м. Ужгород, 30 листопада 2022 р.). 2022. С. 189-191
10. Віблій П., Кондратюк М. Розвиток фінансових технологій в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1080.pdf> (дата звернення: 23.10.2023).
11. Гончаренко Т. П. Аналіз моделей бізнес-стратегії банків: міжнародний та вітчизняний досвід. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 42- 49.
12. Довгань Ж. М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5/6. С. 158-163.
13. Дослідження KPMG Тренди майбутнього роздрібних банків. 2021. <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/07/top-5-trendiv-maybutnoho-rozdribnykh-bankiv.html> (дата звернення 15.09. 2023р.)
14. Еркес О., Калита О., Гордієнко Т. Диджиталізація банківського сектора під час пандемії COVID-19. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 140(6). С. 133–146.
15. Жаворонок А. Міжнародний досвід функціонування ринку кредитних послуг. *Економічний дискурс*. 2020. 1. С. 68-77
16. Жердецька Л.В. Клімашевська О.Д. Роздрібний банківський бізнес: сутність та тенденції розвитку під впливом фінансових технологій. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. №3-4 (280-281), 2021. С. 35-43
17. Житар М. О. Необанкінг: Зарубіжний досвід та українська перспектива. *Наукові праці Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 2. С. 81- 95.
18. Звіт про фінансову стабільність Національного банку України на червень 2023 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4 (дата звернення 25.09.2023 року)

19. Каталог фінтех-компаній України 2023: Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: <https://drive.google.com/file/d/1u9EKTulzzgm2EkhZMoROoDXLTce86LZ5/view> (дата звернення: 26.09.2023).

20. Коваленко Ю. Особливості нормативно-правового регулювання fintech на диджиталізованих ринках банківських і страхових послуг в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №1(33). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/282030/276248> (дата звернення: 15.10.2023).

21. Колеснікова Л. Фінансовий консалтинг як успішна стратегія розвитку роздрібного бізнесу банку в Україні на шляху до Євроінтеграції. *Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір* (м. Львів, 20 травня 2021 р.). 2021. С. 32-35

22. Концепція відкритого банкінгу: Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf?v=4 (дата звернення: 23.09.2023)

23. Кретов Д. Адаптація досвіду цифровізації зарубіжних банків у банківській системі України. *Науковий збірник «InterConf»*. 2023. 145. С. 54–57.

24. Крухмаль О.В. Сухонос В. В. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8381> (дата звернення: 09.10.2023).

25. Малько В. О. Цифровізація для підвищення ефективності роздрібного бізнесу банків. *Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення* (м. Одеса, 21 квітня 2023 р.). 2023. С. 103-106

26. Омеленчук В.А. Сутність та класифікація бізнес-моделей банку. *Young Scientist*. № 1(89). 2021. С. 179-184

27. Онищенко Ю. І., Заяць Е. Л. Теоретичні підходи до визначення дефініції «бізнес-модель банку». *International Scientific Conference Digital and Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies*. (Kielce, Poland, 25.06.2019) 2019. Р. 101-104.

28. Островська Н. С., Васечкіна В.О. Диверсифікація банківських послуг: світовий досвід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. №2. 2021. С. 71–76.

29. Ощадбанк відзначено за розвиток фінансової інклюзії та цифровізацію роздрібного банкінгу. Новини Ощаду. 16.03.2023. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/osadbank-vidznaceno-za-rozvitok-finansovoi-inkluzii-ta-cifrovizaciurozdribnogo-bankingu> (дата звернення: 19.10.2023).

30. Переваги Oschadbank Premium. URL: https://premium.oschadbank.ua/advantages-ua/?doing_wp_cron=1702073556.5590870380401611328125 (дата звернення 25.09.2023 року)

31. Прищук Л. А. Формування стратегій діяльності банків на ринку роздрібних послуг. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції* (м. Івано-Франківськ. 23 жовтня 2019 р.). 2019. С. 16-19

32. Про банки і банківську діяльність. Закон України. 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 04.10.2023).

33. Птащенко О. В. Розвиток маркетингу банківської сфери на засадах клієнтоорієнтованого підходу. *Вісник КНУТД. Серія : Економічні науки*. 2019. № 2 (133). С. 70-78.

34. Пшик Б.І., Грудзевич У.Я. Удосконалення регулювання FINTECH на ринку банківських послуг України. *Економіка і суспільство*. Випуск 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2794/2714> (дата звернення: 23.10.2023).

35. Реверчук, С., Творидло, О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 55. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2867/2791> (дата звернення: 18.10.2023).

36. Розвиток фінтеху в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення: 27.09.2023).

37. Слесарук С. Банківська цифровізація. 2021. URL: <https://banksrating.com.ua/analytics/bankivska-tsifrovizatsiya/> (дата звернення: 29.10.2023).
38. Стратегія розвитку фінансового сектору України: Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=4 (дата звернення: 21.09.2023)
39. Фінтех у цифрах – 2023: Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: https://drive.google.com/file/d/1VhMWkG3CeG_A5oDmi25_Az0DyTurjDOiK/view (дата звернення: 18.09.2023).
40. Худолій Ю.С., Халєвіна М.О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С.134 – 142
41. Шевченко О, Рудич Л. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/63.pdf (дата звернення: 23.09.2023)
42. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 334- 339.
43. Ayadi R. Banking Business Models: Definition, Analytical Framework and Financial Stability Assessment. Springer, 2019. URL: <https://rymayadi.com/bankingbusiness-models-definitionanalytical-framework-and-financialstability-assessment>.
44. Ho S. P. S., Chow M. Y. C. The role of artificial intelligence in consumers' brand preference for retail banks in Hong Kong. *Journal of Financial Services Marketing*. 2023. С. 1-14.
45. Hübner F., Herberger T. A., Charifzadeh M. Determinants of customer recovery in retail banking-lessons from a German banking case study. *Journal of Financial Services Marketing*. 2023. С. 1-28.
46. Mason M. C., Zamparo G., Pauluzzo R. Amidst technology, environment and human touch. Understanding elderly customers in the bank retail sector *International Journal of Bank Marketing*. 2023. Т. 41. №. 3. С. 572-600.

47. Monobank стає все більш популярним у фрілансерів. Itsider. 20.05.2021. URL: <https://itsider.com.ua/monobank-staye-vse-bilsh-populyarnym-u-frilanseriv/>
48. Open Banking: що це і як вплине на фінтех-ринок України. 27.07.2023. URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/open-banking/> (дата звернення: 23.09.2023)
49. Shevlin R. (2021) The 5 Hottest Technologies In Banking For 2022. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2021/12/31/the-5-hottest-technologies-in-banking-for-2022/> (дата звернення: 03.05.2023)
50. Tran Xuan Q., Truong H. T. H., Vo Quang T. Omnichannel retailing with brand engagement, trust and loyalty in banking: the moderating role of personal innovativeness. *International Journal of Bank Marketing*. 2023. 41. №.3. С. 663-694.
51. Van Sandt A., Carpenter C. W., Tolbert C. M. Decomposing local bank impacts with demand thresholds. *The Annals of Regional Science*. 2023. Т.70. №. 2.С. 333-352.

Додатки