

Малько В. О.

аспірант

Державної науково-навчальної установи

«Академія фінансового управління»

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-297-8-26>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ БАНКІВ

Українські банки намагаються не відставати від глобальних тенденцій у використанні інформаційних технологій. Слід відмежувати цифровізацію бізнес-процесів і цифровізацію продуктів та послуг. Як зазначає А. Акопян, цифровізацію у банківській діяльності можна визначити як процес впровадження інноваційних технологічних рішень у будь-яку сферу банківської діяльності (від back-end-процесів до процесів надання послуг і комунікації з клієнтами), наслідком якого є підвищення ефективності діяльності банку, зниження операційних витрат, покращення клієнтського досвіду тощо [1].

У цифровізації продуктів і послуг для роздрібного бізнесу банки використовують три моделі. Перша – створення дочірнього цифрового банку великим комерційним банком, друга – вихід на ринок з окремим брендом, як правило, застосунок у мобільних пристроях клієнтів, і третя – повна цифровізація банку. Остання модель вимагає значних довгострокових за ефектом інвестицій, тому поки що здійснюється фрагментарно, наприклад, лише у роздрібному бізнесі. Друга модель успішно реалізована в Україні на базі Універсал банку – Monobank.

Передумовами трансформації моделі бізнесу банків, на наш погляд, є жорстка конкуренція за клієнтів з банками та небанківськими постачальниками послуг, зміни у поведінці багатьох клієнтів унаслідок карантинних обмежень під час COVID-19, досить швидка адаптація споживачів різних поколінь до використання застосунків, підвищення мобільності клієнтів та їх бажання дистанційно керувати рахунками, необхідність зниження собівартості трансакцій для банку. Як зазначають О. Еркес та ін., ключовими векторами диджиталізації банківських процесів в Україні є перехід на дистанційний та онлайн-формат обслуговування всіх груп клієнтів; реорганізація мережі філій та

відділень банків, скорочення персоналу; трансформація платіжної інфраструктури через збільшення кількості платіжних терміналів банків та зменшення кількості банкоматів; зростання обсягів безготівкових операцій та безконтактної оплати; розвиток цифрових сервісів та продуктів; удосконалення механізму банківської безпеки та захисту даних; співпраця з Fintech-компаніями тощо [3].

В основі цифровізації полягають сучасні інновації у сфері передачі і захисту інформації. Якщо у 1990-х роках банки розраховували на цифровізацію для молоді, то на сьогодні вікова орієнтація змінилася на всеохоплюючий сервіс.

Наявність мобільних пристроїв практичного у кожного громадянина дозволяє обійтись без використання персонального комп'ютера. Поряд з цим, значна частина клієнтів продовжує користуватися мобільним та «комп'ютерним» сервісом. Наприклад, навіть у такому консервативному банку, як Ощадбанк, за 2021 рік кількість операцій у касах зменшилась майже на чверть, а частка операцій в Ощад 24/7 перевищила втричі кількість операцій у відділеннях [6]. Показово, що Ощадбанк було відзначено у березні 2023 року як банк, що виявив лідерство в напрямі цифровізації роздрібного банкінгу. З самого початку повномасштабної війни Ощадбанк зосередив зусилля на забезпеченні безперебійної роботи та підтримці клієнтів. Велику роль у цьому відіграв розвиток дистанційних каналів обслуговування. Так, наприкінці 2021 року було запущено новий додаток «Мобільний Ощад» [5].

Додатковим фактором, що стимулює цифровізацію, є запровадження воєнного стану, що спричинило закриття багатьох відділень (див. таблицю 1), внутрішню та зовнішню міграцію, а також примусило підвищити стандарти кібербезпеки.

Банківська активно система скорочує мережу філіалів у 2022 році, особливо у зв'язку з високими операційними ризиками для роботи. Українські банки продовжують оптимізацію мережі стаціонарних відділень, включаючи не лише закриття неприбуткових філіалів, але зміну дизайну офісів, оснащення зон самообслуговування, скорочення кількості робочих місць, навчання клієнтів на місці використанню цифрових каналів. Наприклад, Креді Агріколь Банк, відкрив відділення нового формату, із зонами цілодобового самообслуговування. ПУМБ замінив закриті касові кабінки на відкриті робочі місця касирів-операціоністів, які не тільки здійснюють касові операції, але й допомагають клієнтові підключитися до онлайн-каналів та здійснити операцію самостійно.

Кредобанк відкрив у кількох бізнес-центрах «відділення-кав'ярні» із зоною очікування та зоною самообслуговування [6].

Таблиця 1

Динаміка кількості структурних підрозділів українських банків

	01.01.2022	01.07.2022	01.01.2023	Зміна за 2022 рік
Усього банки	6685	5989	5336	-20%
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	1497	1452	1210	-19%
АТ «Ощадбанк»	1602	1305	1182	-26%
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	392	415	350	-11%
АТ «УКРСИББАНК»	251	248	233	-7%
АТ «ПУМБ»	248	253	226	-9%
АБ «УКРГАЗБАНК»	268	261	217	-19%
АТ «А – БАНК»	239	235	215	-10%
Інші банки	2188	1820	1703	-22%

Джерело: розраховано автором за даними НБУ [4]

Також зростає фінансова і технічна грамотність клієнтів як користувачів, що стимулює «нестабільну лояльність» по відношенню до конкретного провайдера. Навіть перебуваючи у нормальних стосунках з одним банком, клієнт може паралельно розширювати користування іншими банками та платіжними системами. Тоді «основний банк» (де відкритий головний рахунок клієнта) використовується для одних операцій, а інші провайдери – для інших операцій, в залежності від тарифів, швидкості і надійності. Про це свідчать і результати дослідження динаміки кількості діджитал-клієнтів шести найбільших українських банків у 2020-2021 рр. українських банків [2]: автори звернули увагу на спадання кількості онлайн-клієнтів у АТ «ПУМБ».

Також варто враховувати, що для конкурентів дуже легко створити на базі цифрової платформи альтернативу традиційному банку, що має розгалужену мережу філіалів та універсально розвиває бізнес. Це досягається двома шляхами – переходом ключових фахівців і менеджерів у нову структуру та придбання готових технологічних рішень. Наприклад, Monobank (АТ «Універсалбанк») був запущений колишніми працівниками Приватбанку, і в результаті проекту вдалось переманити багато клієнтів, чисельність перевищили 6 млн. Знов ж такі, це не означає повну міграцію на обслуговування в «необанк», а переведення основної частини розрахунків та платежів на більш зручного провайдера. Популярності Monobank сприяло й те, що з'явилося багато нових

фрілансерів, що раніше вже використовували цей сервіс. У замовників також зростає популярність Monobank і падає у ПриватБанку [7].

Внаслідок цього статистика обстежень клієнтів може створювати небезпечну ілюзію комфортності від зростання кількості підключень та завантажень застосунків. Ризик полягає у тому, що надаючи різні знижки та бонуси за використання цифровими каналами, банк може втратити доходи на операціях, які виконують для його клієнтів інші банки.

Література:

1. Акопян Д. Е. Діяльність банків в умовах цифровізації економіки. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2022. № 8 (297). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/297/pdf/48-56.pdf>
2. Бондаренко Л., Подарин А. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектору. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-11>
3. Еркес О., Калита О., Гордієнко Т. Діджиталізація банківського сектору під час пандемії COVID-19. *SCIENTIA-FRUCTUOSA. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 140(6). С. 133–146. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)11](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)11)
4. Наглядова статистика НБУ. Кількість структурних підрозділів банків (у розрізі банків). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
5. Ощадбанк відзначено за розвиток фінансової інклюзії та цифровізацію роздрібного банкінгу. Новини Ощад. 16.03.2023. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/osadbank-vidznaceno-za-rozvitok-finansovoi-inkluzii-ta-cifrovizaciu-rozdribnogo-bankingu>
6. Слесарук С. Банківська цифровізація. 02.06.2021. URL: <https://banksrating.com.ua/analytics/bankivska-tsifrovizatsiya/>
7. Monobank стає все більш популярним у фрілансерів. Itsider. 20.05.2021. URL: <https://itsider.com.ua/monobank-staye-vse-bilsh-populyarnym-u-frilanseriv/>