

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

| | |
|----------------|---------------------------------------|
| ННІ/факультет | <u>ННІ економіки та бізнес-освіти</u> |
| Кафедра | <u>управління бізнесом</u> |
| Спеціальність | <u>073 Менеджмент</u> |
| Форма навчання | <u>денна</u> |

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Познякової Олени Вячеславівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Управління поведінкою клієнтів як інструмент
підвищення прибутковості комерційного банку
(повна назва теми)

за матеріалами АТ «Ощадбанк»
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник д.соц.н., професор Андрющенко Г.І.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 16.01.2025 р. № 6

Завідувач кафедри

(підпис)

д.соц.н., професор

Наук. ступінь, вчене звання

Г.І.Андрющенко

Ініціали, прізвище

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

| | |
|----------------|---------------------------------------|
| ННІ/факультет | <i>ННІ економіки та бізнес-освіти</i> |
| Кафедра | <i>управління бізнесом</i> |
| Спеціальність | <i>073 Менеджмент</i> |
| Форма навчання | <i>денна</i> |

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ *Андрущенко Г.І.*
(підпис) (Прізвище, ініціали)

«28» жовтня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи Управління поведінкою клієнтів як інструмент підвищення прибутковості комерційного банку

Керівник роботи Андрущенко Ганна Іванівна
затвержені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024 р. №734-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «09» січня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1.

Вивчити сутність та моделі поведінки клієнтів на банківському ринку; дослідити методики кількісних та якісних досліджень поведінки банківських клієнтів; вивчити сутність та методи управління прибутковістю комерційного банку.

Розділ 2.

Провести аналіз стану та основних тенденцій поведінки клієнтів на ринку банківських послуг України; надати організаційно-економічну характеристику АТ «Ощадбанк»; дослідити поведінку споживачів послуг АТ «Ощадбанк» та факторів, що її визначають

Розділ 3.

Запропонувати заходи щодо підвищення прибутковості від залучення коштів населення до Ощадбанку; оптимізувати методику аналізу клієнтської бази АТ «Ощадбанк» з урахуванням особливостей поведінки споживачів банківських послуг.

Об'єкт дослідження:

процес управління поведінкою клієнтів на банківському ринку.

Предмет дослідження:

поведінка споживачів банківських послуг АТ «Ощадбанк».

Мета кваліфікаційної роботи:

оцінка поведінки клієнтів на банківському ринку, вдосконалення системи управління нею задля підвищення прибутковості комерційного банку.

5. Дата видачі завдання «28» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів МДР | Строк виконання етапів роботи | Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис) |
|-------|---|-------------------------------|--|
| 1 | Підготовка розділу 1 | до 20.11.2024 р. | <i>Виконано</i> |
| 2 | Підготовка розділу 2 | до 16.12.2024 р. | <i>Виконано</i> |
| 3. | Підготовка розділу 3 | до 02.01.2025 р. | <i>Виконано</i> |
| 4. | Підготовка вступу та висновків | до 07.01.2025 р. | <i>Виконано</i> |
| 5. | Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат | до 09.01.2025 р. | <i>Виконано</i> |
| 6. | Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності) | до 13.01.2025 р. | <i>Виконано</i> |
| 4 | Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії | до 13.01.2025 р. | <i>Виконано</i> |
| 5 | Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри | 13.01.2025 р. | <i>Виконано</i> |
| 6 | Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи | до 16.01.2025 р. | <i>Виконано</i> |
| 7 | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі | 16.01.2025 р. | <i>Виконано</i> |
| 8 | Підготовка до захисту в ЕК | до 21.01.2025 р. | <i>Виконано</i> |

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Андрущенко Г.І.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Познякова О. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Познякова О. В. Управління поведінкою клієнтів як інструмент підвищення прибутковості комерційного банку. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена оцінці поведінки клієнтів на банківському ринку, вдосконаленню системи управління нею задля підвищення прибутковості комерційного банку.

У роботі розкрито сутність та моделі поведінки клієнтів на банківському ринку; досліджено методики кількісних та якісних досліджень поведінки банківських клієнтів; вивчено сутність та методи управління прибутковістю комерційного банку.

Надано організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Ощадбанк»; проведено аналіз стану та основних тенденцій поведінки клієнтів на ринку банківських послуг України; досліджено поведінку споживачів послуг АТ «Ощадбанк» та факторів, що її визначають.

На основі проведених досліджень запропоновано заходи щодо підвищення прибутковості від залучення коштів населення до Ощадбанку; оптимізовано методику аналізу клієнтської бази АТ «Ощадбанк» з урахуванням особливостей поведінки споживачів банківських послуг.

Ключові слова: банківська послуга, комерційний банк, поведінка клієнта, споживач, прибутковість, рентабельність.

ЗМІСТ

| | стор. |
|--|-------|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КЛІЄНТІВ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ | 8 |
| 1.1. Поведінка банківських клієнтів як результат успішного обрання управлінської стратегії в комерційному банку. | 8 |
| 1.2. Основні принципи формування клієнтської політики комерційного банку. | 12 |
| 1.3. Прибутковість комерційного банку: сутність, методологія аналізу та управління | 18 |
| Висновки до розділу 1 | 28 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ КЛІЄНТІВ АТ «ОЩАДБАНК» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ БАНКІВСЬКОМУ РИНКУ | 30 |
| 2.1. Аналіз стану та основних тенденцій поведінки клієнтів на ринку банківських послуг України. | 30 |
| 2.2. Характеристика АТ «Ощадбанк», аналіз та оцінка основних фінансових показників його діяльності. | 35 |
| 2.3. Аналіз поведінки клієнтів АТ «Ощадбанк» та факторів, що її визначають. | 44 |
| Висновки до розділу 2 | 51 |
| РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ ДІЙ СПОЖИВАЧІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «ОЩАДБАНК» | 53 |
| 3.1. Пропозиції для вдосконалення механізму утримання клієнтів комерційного банку. | 53 |
| 3.2. Оптимізація методики аналізу клієнтської бази АТ «Ощадбанк» з урахуванням особливостей поведінки споживачів банківських послуг. | 58 |
| 3.3. Можливості застосування зарубіжних методик оцінки прибутковості комерційного банку в українських умовах. | 64 |
| 3.4. Прогнозування фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк». | 68 |
| Висновки до розділу 3 | 74 |
| ВИСНОВКИ | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 80 |
| ДОДАТКИ | 82 |

ВСТУП

Сфера банківської діяльності, як і багато інших сфер соціально-економічного життя, зазнає технологічних змін, від правильної адаптації до яких залежить успішність бізнесу конкретного банку. Існуючий попит на банківські послуги помітно збільшується з кожним роком, при цьому спостерігається постійне розширення спектра наданих банками цифрових послуг. У свою чергу, клієнти за допомогою оперативного реагування працівників та з мобільним банкінгом можуть у будь-який момент часу швидко, безпечно та зручно отримати необхідну послугу. У таких умовах починає особливо гостро наростати конкуренція між банками, що сприяє постійному розвитку та вдосконаленню технологічної оснащеності банківського сектора.

Обраний банківською установою механізм управління поведінкою клієнтів задля користування ними операціями та послугами має суттєвий вплив на прибутковість фінансової установи. Задля цього комерційним банкам необхідно постійно впроваджувати певні заходи-індикатори вибору клієнта щодо переваг банку. Це дозволить клієнту банку виявити для себе пріоритетні послуги та продукти банку, а банку – відкрити можливість для поліпшення привабливості у міжбанківській конкуренції на ринку. Все це суттєво може вплинути на зростання прибутковості та рівень довіри до банку.

Тож, тема кваліфікаційної роботи магістра є актуальною.

Метою даної роботи є оцінка поведінки клієнтів на банківському ринку, вдосконалення системи управління нею задля підвищення прибутковості комерційного банку.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі завдання:

- вивчити сутність та моделі поведінки клієнтів на банківському ринку;
- дослідити методики кількісних та якісних досліджень поведінки банківських клієнтів;
- вивчити сутність та методи управління прибутковістю комерційного

банку;

- провести аналіз стану та основних тенденцій поведінки клієнтів на ринку банківських послуг України;

- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Ощадбанк»;

- дослідити поведінку споживачів послуг АТ «Ощадбанк» та факторів, що її визначають;

- запропонувати заходи щодо підвищення прибутковості від залучення коштів населення до Ощадбанку.

- оптимізувати методику аналізу клієнтської бази АТ «Ощадбанк» з урахуванням особливостей поведінки споживачів банківських послуг.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління поведінкою клієнтів на банківському ринку, а предметом - поведінка споживачів банківських послуг АТ «Ощадбанк».

Зібрані дані піддавалися таким методам та інструментам обробки, як: аналіз, синтез, методи математичного та статистичного аналізу, динамічний аналіз часових рядів.

Джерелами інформації у кваліфікаційній магістерській роботі стали: законодавчо-нормативна база, науково-економічна література, монографії, газети, журнали, статистичні збірники, матеріали рейтингових агентств та даних ЗМІ.

При використанні ЕОМ задіяні програми Microsoft® Word, Microsoft® Excel, OS Windows 2010.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КЛІЄНТІВ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Поведінка банківських клієнтів як результат успішного обрання управлінської стратегії в комерційному банку

Поведінка банківських клієнтів – це всі економічні, соціологічні і психологічні прояви, які мають місце в процесі підготовки і здійснення купівлі, а також використання банківського продукту, включаючи передачу набутого досвіду іншим. Це дії, які здійснюють окремі особи, купуючи і використовуючи банківські послуги, це розумові і соціальні процеси, які призводять до цих дій або слідує за ними.

Стратегія комерційного банку являє собою систему прорахованих, узгоджених у перспективі заходів, спрямованих на досягнення установою визначеної довгострокової мети, передусім стабільного статусу в конкурентному середовищі. У фаховій літературі існує численна кількість підходів до визначення самого терміна та до тлумачення його складових напрямків. Однак найбільш комплексний погляд на управлінське планування відображено в класифікації банківської стратегії за видами та її наслідковим розкладенням за етапами.

Так, враховуючи особливості функціонування банківських установ, у науковому середовищі виділяють чотири головні банківські стратегії, від обрання тієї чи іншої залежить напряму формування та управління поведінкою клієнтів банку:

1. Ресурсна стратегія (або стратегія лідерства за витратами) – полягає у фокусуванні банківської установи на мінімізації витрат. Це є фундаментальною установкою суб'єкта господарювання, що охоплює всі ланки функціонування господарського механізму.

2. Стратегія динамічних можливостей (або стратегія лідерства за

диференціацією та фокусуванням) – являє собою, по суті, комплекс заходів, спрямований на диверсифікацію послуг та виділення установи на загальному ринку пропозиції. Очевидно, методи досягнення такого результату також мають численні альтернативи.

3. Мережева стратегія – запропонована в науковій літературі як альтернативна двом, зазначеним вище, по суті, втілює інструментарій досягнення згаданих ресурсної та диференціальної стратегій і, на нашу думку, не потребує виокремлення в теоретичній класифікації.

Мережа банку є одним із каналів просування та супроводження банківських послуг до споживача, отже, її розгалуженість або, навпаки, локалізованість свідчить про обрану банком стратегію управління ресурсами або диференціації послуг.

4. Конкурентна стратегія – по суті являє собою будь-яку стратегію банківської установи, адже покликана забезпечити її гідний та стабільний статус у ринковому середовищі, розкладається на співзвучні стратегії:

- конкурентна стратегія за витратами;
- конкурентна за диференціацією [10].Рома

Тож, задля управління поведінкою банківських клієнтів при прийнятті рішення щодо вибору стратегічного планування варто враховувати низку показників, які є основоположними характеристиками розвиненості банку в поточному періоді.

Серед таких чинників мають бути проаналізовані:

1. Напрямок взаємодії з клієнтами (його докладно опишемо у наступних підрозділах, адже він напряму стосується теми нашої роботи).

2. Напрямок створення технологічної платформи. Рівень технологічності та автоматизованості внутрішньобанківських процесів дозволяє привести в єдину узгоджену систему всі процеси, що використовуються в банку.

Уніфікація процедур та взаємозв'язок окремих елементів, що формують комплекс створення та супроводження банківського продукту протягом всього циклу, спрощують режим моніторингу ризиків та операційного

управління.

Окрім того, автоматизація банківських процесів прискорює цикл виведення послуги на ринок, робить її легко керованою та мобільною до модифікації.

3. Формалізація та методологія. Методологічна база банківських процедур, її узгодженість за всіма ланками бізнес-процесів і ступінь розповсюдженості в мережі використання створює передумови для оперативного та уніфікованого навчання фахового персоналу запровадженням інструментам діяльності та використання його у роботі.

Окрім того, глибока методологічна база сприяє оптимізації аудиторських процедур на рівні внутрішньої структури та наглядової діяльності регулятора.

4. Напрямок розвитку персонального складу фахівців – включає:

1. Оптимізація функціональної структури з метою побудови взаємоузгодженої кооперації окремих підрозділів, у тому числі, на рівні регіональної розгалуженості. Функціональна структура банку має спиратися на централізацію інфраструктурних функцій, що забезпечують загальне обслуговування бізнесу та децентралізації дистрибуційних функцій, безпосередньо пов'язаних із взаємодією з клієнтом.

2. Рівень підготовки штату спеціалізованих фахівців, систематичність актуалізації кваліфікації персоналу відповідно до впроваджуваних механізмів діяльності передбачає запровадження комплексу прогресивних тренінгів з подальшим моніторингом результатів навчання та їх практичним використанням.

3. Наявність, прикладне застосування та ефективність системи мотивації персоналу, її узгодженість з тактичними планами банку в розрізі спеціалізованих напрямків функціонування установи забезпечує порядок залежності матеріального заохочення співробітників від фактичного результату їх діяльності, в чому реалізується прозора стимулююча функція [41, с. 305].

Таким чином, доцільним вбачається така систематизація підходів щодо визначення управлінської стратегії в банку щодо регулювання поведінки клієнтів та відповідний вибір інструментарію її реалізації, згрупований за напрямками, наведеними на рисунку 1.1.

Традиційно запропоновані в науковому середовищі мережева та конкурентна стратегії в нашому випадку пропонується вивести з верхнього рівня класифікатора стратегії установи, оскільки, на нашу думку, управління мережею входить до розряду механізмів досягнення однієї з визнаних стратегій.

Також конкурентна стратегія, визначена М. Портером як основоположна стратегія управління, уособлює будь-яку модель поведінки економічного суб'єкта в конкурентному просторі, отже, поняття “конкурентна” вже закладено в сутності стратегії як такої.

Аналіз напрямів та інструментарію реалізації кожної з досліджуваних стратегій банку беззаперечно вказує на нестримне та впевнене проникнення елементів альтернативного обслуговування за всіма напрямками банківської діяльності.

Незалежно від обраної стратегії, управління поведінкою банківських клієнтів являє собою інструментарій досягнення певної проміжної тактичної мети установи в загальному комплексі стратегічних заходів конкретного комерційного банку.

На наш погляд, якщо проводити наукове дослідження у контексті управління поведінкою клієнтів задля підвищення прибутковості а також для вирішення певних завдань банківської установи, що постають у ході утримання нею гідних конкурентних позицій, серед розглянутих у цьому підрозділі значна увага має бути приділена саме формуванню конкурентної стратегії у напрямі взаємодії з клієнтами.

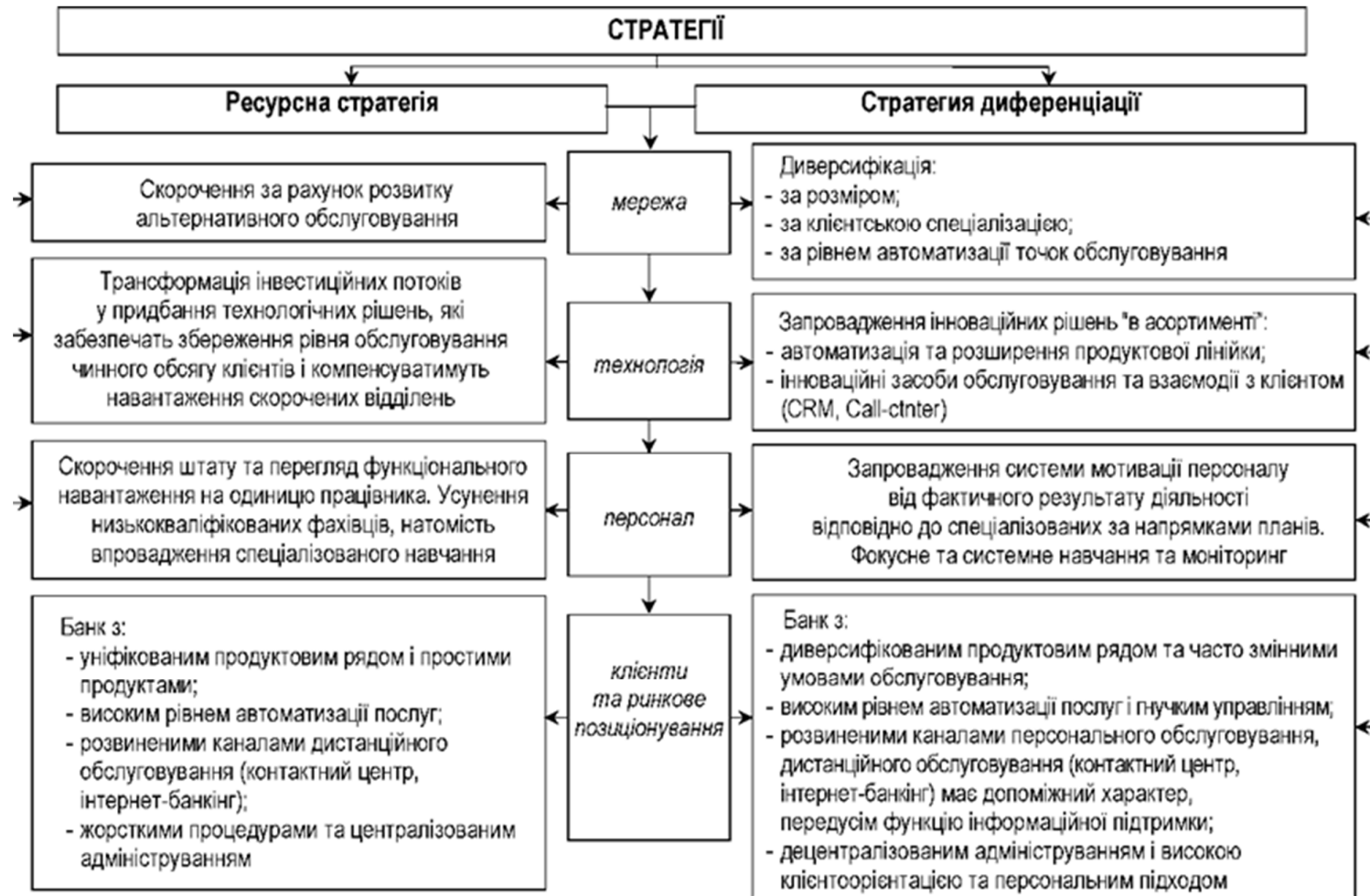


Рис. 1.1. Систематизація підходів щодо визначення управлінської стратегії в комерційному банку

Примітка. Джерело: (розроблено із використанням [Шалига])

1.2. Основні принципи формування клієнтської політики комерційного банку

У попередньому підрозділі нами було виявлено, що найбільш ефективно управляти поведінкою клієнтів банківські установи можуть, застосовуючи конкурентну управлінську стратегію у її напрямі взаємодії з клієнтами.

Сучасна практика ведення бізнесу на вітчизняному ринку банківських послуг показує, що конкурентна боротьба все частіше набуває нецінового характеру, і отримання прибутку залежить від ступеня задоволеності клієнтів якістю обслуговування та їх лояльності до банку.

Крім того, відомо, що ймовірність довгострокового успіху компаній, які мають постійних клієнтів, значно вище, ніж у тих, які орієнтовані на приплив нових споживачів.

Таким чином, одним із найважливіших завдань сучасного конкурентоспроможного банку є утримання клієнтів, що обслуговуються в ньому, про яке більш детально буде йти мова у підрозділі 3.1.

Зниження доходів споживачів банківських послуг в умовах російсько-української війни, збільшення інфляційних очікувань і, як наслідок, до поява недовіри до фінансових організацій, актуалізували питання формування споживчої лояльності, необхідності розробки спеціальних пропозицій та впровадження управлінських інструментів, форм та технологій обслуговування клієнтів. Кожен банк сьогодні працює над створенням власної ефективної клієнтської бази.

Найважливішими завданнями при роботі з клієнтами є їхнє залучення, утримання та розвиток.

Для того, щоб успішно виконувати ці завдання, необхідно на основі оцінки вихідного стану клієнтської бази розробити клієнтську політику банку - це зведення стратегічних і тактичних завдань банку в роботі з клієнтами, яке включає в себе обґрунтовані цільові завдання ведення цієї роботи, пріоритети,

обсяги необхідних ресурсів для їх виконання.

Клієнтська політика є найважливішим стратегічним документом банку. Особливе значення у цьому документі зазвичай приділяється частинам, які стосуються питань утримання клієнтів. Це зумовлено низкою причин.

По-перше, залучення нового клієнта вимагає у п'ять разів більше витрат, ніж збереження наявного.

По-друге, якщо до 2008 року вітчизняний ринок банківських послуг характеризувався багаторічним інтенсивним розвитком, то в даний час відбулося його насичення, формування навичок споживання банківських продуктів, розвиток законодавчої бази та організаційної структури з надання банківських послуг, що вимагало розробки стратегії довгострокової співпраці з клієнтами на основі застосування системного підходу до формування їхньої лояльності.

Основним принципом роботи з клієнтами є клієнтоорієнтований підхід.

Робота з управління поведінкою клієнтів у банку повинна бути спрямована на створення продуктів, відповідних профілю споживання та заощадження клієнта. Однак розробка стратегій та тактик роботи з клієнтами недоцільна, допоки не будуть вивчені поточні та потенційні потреби споживачів.

У зв'язку з цим, під час проведення клієнтської політики утримання важливим є принцип сегментації, спрямований на напрацювання клієнтської бази та її капіталізацію.

Основна мета сегментації клієнтської бази – пропозиція клієнтам точкових адресних пропозицій.

При сегментації важливо визначити:

- принципи та критерії, за якими клієнтів відносять до того чи іншого сегменту;
- пріоритетні сегменти;
- стратегія співпраці з різними групами клієнтів.

Чим більша сегментація клієнтської бази та вище професійні вміння працювати з кожною категорією клієнтів, тим ефективніша, і відповідно прибутковіша, робота з клієнтами у банку.

Найбільш очевидні критерії для сегментації – фінансова дисципліна, рівень доходів та витрат [3].

Маючи споживчу модель поведінки, можна назвати кілька великих клієнтських груп із типовою поведінкою. Створення такої моделі поведінки, орієнтованої на задоволення потреб конкретного клієнта, вимагає більшої деталізації даних.

Банк здатний розробити спеціальні продукти, орієнтовані окремі групи, що дозволить ефективніше впливати на кожен сегмент аудиторії і більш вдало продати свої товари та послуги.

Вивчимо базовий поділ споживачів банківських продуктів та послуг [4].

Клієнти банку, перш за все, поділяються на:

- фізичних осіб;
- корпоративних клієнтів (юридичні особи та підприємці);
- VIP-клієнтів.

Сектор корпоративних споживачів зазвичай є найпривабливішим для комерційних банків. Ідеальною може стати модель «один клієнт – одна стратегія обслуговування».

Основними завданнями щодо утримання корпоративних клієнтів мають бути:

- максимально повний збір інформації про клієнта;
- постійний моніторинг бізнесу клієнта через рух коштів на його розрахунковий рахунок;
- постійний контроль взаємовідносин клієнта з працюючими з ним підрозділами банку;
- передбачення дій конкурентів та випередження їх у скоєнні подібних дій.

Якщо організація готова миритися з деякими недоліками в

обслуговуванні, за умови взаємної вигоди для обох сторін, то приватний клієнт, швидше за все, звернеться до іншого банку.

Таким чином, приватний клієнт завжди оцінює банківський продукт за двома параметрами: наскільки йому це вигідно та наскільки йому це зручно. Відповідно, роботу щодо утримання таких клієнтів необхідно проводити у цих напрямках.

Особлива увага в банках сьогодні приділяється обслуговуванню VIP-клієнтів та розвитку приват-банкінгу.

Критерієм VIP-статусу є розмір розміщених коштів або довірче управління, а також купівля преміальних банківських продуктів.

Клієнти даного сегмента розраховують на принципово інший рівень відносин і довіри між банком і клієнтом, якісніший рівень обслуговування, їм доступні додаткові послуги.

При розробці клієнтської політики VIP-клієнтам має бути приділено особливу увагу.

Знаходження клієнта у банку починається з процесу адаптації.

На даному етапі необхідно ознайомити клієнта із регламентом взаємодії, а також банківськими продуктами. На цьому етапі потрібно підвищувати рівень фінансової грамотності клієнтів. І тому необхідно проводити заходи, зорієнтовані на підвищення фінансової культури.

Надалі при споживанні послуг клієнт зможе порівняти образ стандарту якості обслуговування та пропозицію конкретного банку. У разі збігу очікувань замовника та задоволення його потреб у банківських послугах можлива побудова довгострокових партнерських взаємин суб'єктів [6].

Оцінка банку споживачем відбувається по тому, як споживач вперше скористався послугами банку. Критерії оцінки такі:

1. Якісні першорядні - репутація банку, надійність тощо;
2. Кількісні регулярні – щомісячні, операційні та інші види тарифів,

комісії за послуги тощо;

3. Кількісні нерегулярні – разові виплати за видачу, за дострокове розірвання договору тощо;

4. Якісні другорядні – особиста симпатія до співробітників, наявність стоянки тощо [1].

Важливе значення за умов високої конкуренції на ринку банківських послуг приділяється впровадженню програм банківської лояльності.

Наявність лояльності, тобто сприятливого ставлення споживачів до банку та його продуктів, є основою отримання стабільного обсягу продажу, що є стратегічним показником успішності. В основі лояльності лежить позитивний досвід, який клієнт отримав під час використання продукту банку [5].

Варто відзначити, що підходи до формування лояльності фізичних та юридичних осіб різняться, відповідно, необхідно виділяти різні підходи до формування лояльності цих двох основних споживчих аудиторій банківського сектора.

Проте загалом чинники, що впливають на лояльність, такі:

- конфіденційність інформації;
- своєчасність виконання зобов'язань;
- швидкість і якість обслуговування.

Для реалізації програм лояльності банки застосовують, як правило, звичний фінансовий інструмент – пластикову картку.

Програми лояльності у банківській сфері можуть здійснюватися за рахунок застосування кобрендингової та коаліційної моделей, а також за рахунок надання банком можливості накопичення бонусів при оплаті товарів та послуг не у певних магазинах зі спеціального списку, а лише за користування конкретною банківською картою за безготівкових розрахунків.

Сучасні програми лояльності та аукціонні пропозиції зводяться до одного з наступних видів:

- зміна процентної ставки або комісії (збільшення ставки за депозитом, зниження тарифу за розрахунково-касовим обслуговуванням або ставки за користування позикою);
- надання пільгового періоду користування продуктом;
- надання безкоштовних бонусних продуктів (наприклад, за корпоративною карткою) та нарахування бонусних балів;
- знижки на послуги та товари в мережі партнерів банку - членів корпоративного клубу та ін.

Не варто забувати про нематеріальне заохочення клієнтів банку.

Бонусні програми є вдалим прикладом поєднання цінового та нецінового стимулювання.

Крім того, інформація, зібрана за допомогою такої програми, цінна для будь-якої компанії, в тому числі і для банку, оскільки дає можливість цілеспрямовано здійснювати менеджмент і маркетинг, користуючись такою конкурентною перевагою, як знання переваг та особливостей поведінки споживачів.

Формування лояльності за рахунок зміцнення взаємовідносин з клієнтами вимагає системного підходу до управління банком та його філіями, до підбору та навчання персоналу, оскільки в будь-який час та в будь-якому місці клієнту повинен надаватись однаковий рівень сервісу, і він не повинен відчувати труднощів з отриманням необхідної інформації.

Крім того, необхідно пам'ятати про заходи щодо прийому та обробки скарг, таких як організація call-центрів, наявність спеціально навченого персоналу тощо.

1.3. Прибутковість комерційного банку: сутність, методологія аналізу та управління

Прибуток є складною економічною категорією, що виражає економічні відносини між: підприємцями та працівниками з приводу оплати праці; між підприємцями з приводу товарообмінних операцій; між підприємцями та державою щодо взаємовідносин з бюджетом та державними централізованими бюджетними, позабюджетними фондами; між підприємцями та інвестиційними інститутами тощо.

Ці відносини носять яскраво виражений розрахунковий характер і мають безліч проявів і форм. Прибуток як джерело коштів опосередковує всі стадії відтворювального процесу (від стадії виробництва до стадії споживання). Він є об'єктивним показником, що характеризує стан життєвого циклу виробничих і фінансових структур у процесі проходження ними кожного з етапів: становлення, підйому, розвитку та занепаду.

Прибуток як економічна категорія виконує дві функції:

- оцінну (заходи ефективності, цілі виробництва);
- стимулюючу.

У першій функції прибуток характеризує економічний ефект, отриманий внаслідок діяльності підприємства. Але, оскільки прибуток є універсальним показником, для оцінки конкретних сторін ефективності виробництва застосовується система абсолютних та відносних показників.

Стимулююча функція полягає в тому, що прибуток є основним елементом джерел фінансових ресурсів і резервів підприємств, а здійснення принципу самофінансування залежить від величини одержуваного прибутку, оскільки частка прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, має бути достатньою для фінансування певних заходів.

Можна виділити і третю функцію прибутку як основного джерела доходів держави, проте її значення повністю залежить від системи державного регулювання економіки та діяльності підприємств.

Різні тлумачення та розуміння сутності та зовнішнього прояву прибутку, складність її взаємозв'язків з іншими показниками призвели до різних визначень, критеріїв віднесення, методів розрахунків тощо.

У даний час зовнішній прояв сутності прибутку виражається в таких показниках, як прибуток: балансовий, валовий, галузевий, від реалізації (продажів), від звичайних видів діяльності, позареалізаційний, операційний та надзвичайна, оподатковуваний, чистий (нерозподілений), чистий, нормальний, екстремальний, монопольний, економічний, бухгалтерський, маржинальний, глобальний, оптимальний, консолідований, підприємницький та ін. [].

Значення прибутку загально визнане, проте значення банківського прибутку значно ширше, ніж прибутки інших учасників процесу відтворення, оскільки в ньому зацікавлені великі групи населення, підприємства та держава.

Так, наприклад, зацікавленість у зростанні прибутку виявляють:

- акціонери (пайовики) банку, оскільки це пов'язано з доходом на інвестований ними капітал;
- вкладники, які розмістили свої кошти у комерційних банках. Зростання прибутку сприяє підвищенню надійності та стійкості банку і тим самим підвищується гарантія збереження вкладів;
- клієнти банку-позичальники також зацікавлені в достатньому банківському прибутку, так як здатність банку надавати позички залежить від розміру та структури його капіталу, а прибуток - основне його джерело;
- групи населення, підприємства та організації, джерелом доходів та змісту яких є виплати з бюджету, також зацікавлені у збільшенні прибутку банків, оскільки її значна частина надходить у дохід бюджету [].

Підприємницький прибуток є частиною прибутку підприємства, що надходить у розпорядження власника підприємства (комерційного банку), яка надалі прямує на розширення сфери діяльності або особисте споживання.

Навіть ті економічні групи, які безпосередньо не вдаються до послуг комерційних банків, отримують непряму вигоду від банківського прибутку, оскільки надійна банківська система є однією з умов стабілізації грошового

обігу в країні.

Отримання достатнього прибутку необхідне комерційним банкам для залучення нового капіталу, що дозволяє збільшити обсяг і підвищити якість послуг. Прибуток стимулює діяльність керівництва банку з розширення та вдосконалення операцій, зниження витрат та розвитку банківських технологій.

Слід враховувати, що якщо у банківському бізнесі отриманий дохід на інвестований капітал буде нижчим, ніж у інших галузях, то капітал спрямується у більш прибуткові сфери діяльності.

Економічний зміст банківського прибутку розкривається через взаємозв'язок його з прибутком клієнтів банку. В основі цього лежить суспільне значення банку. Виникнувши, як певна потреба суспільства у функціонуванні особливого інституту, що задовольняє потреби в платежах і ресурсах, збереження капіталу, банки зобов'язані здійснювати свою діяльність відповідно до суспільних інтересів.

У той самий час, прагнення банку до максимальної прибутковості його операцій має розумно поєднуватися з ліквідністю (здатністю своєчасно і без втрат виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та кредиторами) та рівнем ризику у його діяльності. Це пояснюється, перш за все, тим, що джерелом банківського прибутку є залучений або позиковий капітал (капітал клієнтів), тому «прибуток для себе і за будь-яку ціну» може призвести комерційний банк до ризику неповернення вкладених ним коштів у ході проведення активних операцій, втрати ліквідності і, як наслідок - зниження або неотримання прибутку клієнтами - кредиторами банку.

В умовах ринкової економіки прибуток, з одного боку, є найважливішим індикатором, що характеризує фінансові результати діяльності будь-якого підприємства (комерційного банку), з іншого боку - це одне з джерел його добробуту, соціального та виробничого розвитку. Тому прагнення отримати прибуток та збільшити його розмір є потужним фактором розвитку виробничої діяльності будь-якого підприємства, у тому числі й комерційного банку.

Отримання прибутку є метою функціонування комерційних банків,

оскільки вирішення більшості найважливіших завдань, що стоять перед ними (таких як поповнення резервних фондів, фінансування капітальних вкладень, підтримка створеного іміджу, інших життєво важливих умов функціонування та розвитку, а також збільшення розміру виплачуваних дивідендів), вимагає постійного припливу коштів, одним із джерел яких є прибуток.

У реальній практиці ця мета може зовні трансформуватись в інші показники (наприклад, збільшення вартості банку, злиття, поглинання, завоювання ринку певних банківських послуг і продуктів і т.д.) в залежності від обраної банком стратегії та тактики поведінки на ринку.

Величина прибутку комерційного банку залежить від ефективності банківських операцій, від зміни попиту на банківський продукт, від вартості ресурсів, що залучаються, рівня конкуренції, а також важливим фактором прибутковості являється наявна в банку клієнтська база. У той же час, при прогнозуванні прибутку завжди є фактор ризику і невизначеності, а звідси, і ймовірність отримання негативного фінансового результату (збитку).

Формування прибутку комерційного банку визначається специфікою його як підприємства, а також чинною системою обліку та звітності. На величину прибутку комерційних банків може впливати безліч чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх.

До категорії зовнішніх (об'єктивних) незалежних від комерційного банку факторів можна віднести такі, як:

- зміна курсу іноземних валют;
- зміна Національним банком України відсоткової ставки рефінансування, розміру обов'язкових резервів;
- податкове законодавство;
- зміна прибутковості за державними цінними паперами;
- стан міжнародних фондових і валютних ринків;
- загальні кризові ситуації у країні, які мають прямий і відносний вплив на конкретні банки;
- конкуренція на ринку банківських послуг та інших чинники [].

До внутрішніх (суб'єктивних) чинників, яких залежить величина прибутку комерційного банку, можна віднести, перш за все, здатність керівництва банку управляти активами та пасивами (якість менеджменту).

Підвищенню ефективності управління банком сприяє аналіз банківської діяльності з точки зору її прибутковості, який дозволяє сформулювати кредитну та процентну політику, виявити менш прибуткові операції та розробити рекомендації щодо можливого збільшення доходів.

Вирішення цих завдань неможливе без фінансового менеджменту - системи раціонального та ефективного використання капіталу, механізму управління рухом фінансових ресурсів банку (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Взаємозв'язок фінансового менеджменту та управління прибутком комерційного банку

Примітка. Джерело: (розроблено із використанням [])

Рисунок 1.2 дає загальне уявлення про фінансовий менеджмент з управлінням прибутком як мети діяльності комерційного банку.

Найбільший вплив на величину прибутку комерційного банку мають такі фактори:

- співвідношення доходів та витрат банку;
- середній рівень процентних ставок за кредитами, наданими клієнтам та іншим банкам;
- зміна обсягу кредитних та депозитних операцій;
- середня прибутковість усіх активних операцій;
- розмір доходу та частка прибутку в ньому;
- розмір власного капіталу банку;
- структура кредитного портфеля;
- витрати на обслуговування вкладів.

Перші 5 факторів впливають на розмір балансового прибутку, 6-й – на його стабільність, 7-й та 8-й – на якість зростання прибутковості банківських операцій з позицій банківських ризиків та ліквідності балансу.

З урахуванням специфіки банківської діяльності джерела доходів, що формують прибуток комерційного банку, можна згрупувати наступним чином:

- обліково-позикові операції (облік векселів, кредитування юридичних та фізичних осіб);
- фондові операції (операції з цінними паперами, випущеними як самим банком, так і іншими емітентами);
- розрахунково-касові операції (операції з безготівковими та готівковими коштами клієнтів);
- нетрадиційні операції (траст, факторинг, форфейтинг, лізинг, консалтинг, агентські послуги та ін.).

Високі вимоги до рівня ліквідності і достатності банківського капіталу змушують банки шукати джерела доходів у позабалансових трансакціях, до яких належать брокерські та трастові операції, а також видача гарантій і порук. У таких операціях з доручення клієнтів банки, по суті, підмінюють своєю

репутацією репутацію клієнтів і, створюючи додатковий дохід від надання такого роду послуг, можуть значно збільшити свій прибуток, не приймаючи на себе додаткових боргових зобов'язань. Хоча позабалансові операції не вільні від ризику, втрати цієї діяльності, зазвичай, невеликі.

Усі перелічені доходи повинні відшкодовувати витрати комерційного банку, покривати ризики та формувати прибуток.

Одним з напрямів досягнення прибутковості банківського бізнесу є зважена політика держави в галузі формування ринку фінансових послуг та створення рівних конкурентних можливостей для всіх українських банків.

У зв'язку з цим вона повинна, перш за все, базуватися на використанні переважно непрямих (економічних) методів впливу на процеси, що відбуваються у банківській сфері.

Вплив держави на банківський сектор необхідно здійснювати шляхом формування прийнятної нормативної бази діяльності кредитних організацій та функціонування ринку фінансових послуг, а також контролю за виконанням вимог законодавчих та інших нормативно-правових актів

Як уже зазначалося, прибуток комерційного банку є внутрішнім джерелом його розвитку, а його розмір безпосередньо залежить від рівня організації фінансового менеджменту, що базується на кваліфікованій оцінці ступеня ризику під час проведення окремих банківських операцій.

Від цього безпосередньо залежить ефективність роботи банку, захист капіталу від «розмивання», скорочення втрат у його діяльності.

Управління прибутком комерційного банку є складним багатофункціональним механізмом, що складається з окремих ланок, тісно пов'язаних між собою.

До основних ланок управління прибутком банку можна віднести, передусім, такі []:

- визначення підрозділів банку, що беруть участь у процесі управління прибутком;
- планування доходів, витрат та прибутку банку;

- застосування способів оцінки рівня прибутковості банківської діяльності;

- визначення методів поточного регулювання прибутку.

Управління прибутком комерційного банку як єдиного комплексу, здійснюється на різних рівнях:

- на вищому - макрорівні (рівні банку в цілому);

- на мікрорівні (рівні окремих напрямів діяльності банку, конкретних банківських продуктів, окремих робочих місць, взаємовідносин із клієнтами).

Зміст окремих елементів управління рентабельністю банку має власну особливість стосовно переліченим рівням.

Планування доходів, витрат і прибутку банку як елемент управління рентабельністю банку на макрорівні включає наступні напрямки:

- складання планового балансу доходів та витрат банку в рамках бізнес-плану;

- планування на його основі достатньої процентної маржі;

- складання кошторису доходів та витрат банку;

- прогнозний розрахунок норми прибутку на активи та власний капітал;

- планування розподілу прибутку.

Важливим елементом системи керування рентабельністю комерційного банку є методи оцінки рівня прибутковості.

В якості цих способів можуть використовуватися:

- структурний аналіз доходів та витрат банку;

- оцінка результатів діяльності з урахуванням системи фінансових коефіцієнтів;

- факторний аналіз показників доходності прибутковості банку.

Внаслідок того, що основна маса прибутку, одержувана банком, — це дохід від процентних операцій, то основна увага в процесі поточного управління приділяється управлінню прибутковістю його активних операцій.

Основне завдання менеджменту комерційного банку - це максимізація прибутку при достатньому забезпеченні його стійкості (ліквідності та

платоспроможності).

Шляхи вирішення цього завдання наступні:

- суворий контроль за вартістю залучених ресурсів;
- розробка та дотримання системи лімітів, що обмежують рівень прийнятих ризиків;
- розміщення ресурсів за ставками, що забезпечують відшкодування їх вартості плюс достатню для утримання та розвитку банку маржу.

Структурний аналіз доходів, витрат і джерел формування прибутку дає велику інформацію для оцінки ефективності роботи банку з кількісних та якісних позицій.

На основі цієї інформації приймаються рішення про зміни напрямів активних та пасивних операцій, які сприятимуть не тільки максимізації прибутку, а й кращому захисту банку від ризику за рахунок підвищення в балансі частки стабільних джерел.

У світовій банківській практиці для оцінки прибутковості банку, що безпосередньо залежить від рівня організації фінансового менеджменту, широко використовується система фінансових коефіцієнтів:

- коефіцієнт відсоткової маржі,
- коефіцієнт рівнів непроцентного доходів та витрат;
- коефіцієнт співвідношення невідсоткової та відсоткової маржі;
- коефіцієнт стабільних доходів на грошову одиницю, в якій виражено вартість активів;
- коефіцієнт частки дивідендів у доходах тощо.

Вибір коефіцієнтів оцінки визначається завданнями банку та основними напрямками фінансового менеджменту в частині управління прибутком комерційного банку.

Таким чином, прибуток і збитки є показниками, що концентрують результати різних активних та пасивних операцій банку, і відбивають вплив всіх факторів, що впливають на банківський бізнес.

Все це безпосередньо підвищує роль аналізу фінансових результатів діяльності комерційного банку у справі успішного управління та посилення на цій основі його фінансової стійкості, яка багато в чому залежить від розміру отриманого прибутку.

Таким чином, цілями аналізу та управління фінансовими результатами виступає виявлення резервів зростання прибутковості банківської діяльності та формування на цій основі рекомендацій щодо подальшої роботи банку.

При цьому стратегія банку повинна будуватися на наступних принципах:

- найбільш вигідне (дешево) придбання капіталу;
- продаж капіталу та послуг за рентабельною ставкою;
- зниження банківських ризиків, втрат шляхом відбору надійних клієнтів та отримання гарантій, диверсифікації операцій та освоєння ринків позикового капіталу.

Аналіз банківської діяльності, з погляду її прибутковості, дозволяє керівництву сформуванати кредитну та процентну політику, виявити менш прибуткові операції та розробити рекомендації щодо можливого збільшення доходів. Вирішення цих завдань переслідує мету, яку ставлять перед менеджментом акціонери банку: домогтися поліпшення якості активів, знизити вартість пасивів і на цій основі забезпечити зростання капіталу та виплати дивідендів.

Отже, прибуток, отриманий комерційним банком, є матеріальною основою для його подальшого функціонування та визначення рейтингу на банківському ринку

Завдання банківського менеджменту – не допустити зниження прибутку, оскільки це зазвичай відбивається як на показнику достатності капіталу, так і на рівні конкурентоспроможності банку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи нами було виявлено, що у науковому середовищі виділяють чотири головні банківські стратегії, від обрання тієї чи іншої залежить напряму формування та управління поведінкою клієнтів банку: 1. Ресурсна стратегія (або стратегія лідерства за витратами). 2. Стратегія динамічних можливостей (або стратегія лідерства за диференціацією та фокусуванням). 3. Мережева стратегія. 4. Конкурентна стратегія.

Для управління поведінкою банківських клієнтів при прийнятті рішення щодо вибору стратегічного планування варто враховувати низку показників, які є основоположними характеристиками розвиненості банку в поточному періоді.

Серед таких напрямів мають бути проаналізовані: 1. Напрямок взаємодії з клієнтами. 2. Напрямок створення технологічної платформи. 3. Формалізація та методологія. 4. Напрямок розвитку персонального складу фахівців.

Незалежно від обраної стратегії, управління поведінкою банківських клієнтів являє собою інструментарій досягнення певної проміжної тактичної мети установи в загальному комплексі стратегічних заходів конкретного комерційного банку.

У підрозділі 1.2 нами було встановлено що найважливішими завданнями при роботі з клієнтами є їхнє залучення, утримання та розвиток.

Для того, щоб успішно виконувати ці завдання, необхідно на основі оцінки вихідного стану клієнтської бази розробити клієнтську політику банку - це зведення стратегічних і тактичних завдань банку в роботі з клієнтами, яке включає в себе обґрунтовані цільові завдання ведення цієї роботи, пріоритети, обсяги необхідних ресурсів для їх виконання.

Отже, клієнтська політика є найважливішим стратегічним документом банку.

Також виявлено, що основним принципом роботи з клієнтами є клієнтоорієнтований підхід. Робота з управління поведінкою клієнтів у банку

повинна бути спрямована на створення продуктів, відповідних профілю споживання та заощадження клієнта. Однак розробка стратегій та тактик роботи з клієнтами недоцільна, допоки не будуть вивчені поточні та потенційні потреби споживачів.

У зв'язку з цим, під час проведення клієнтської політики утримання важливим є принцип сегментації, спрямований на напрацювання клієнтської бази та її капіталізацію. Основна мета сегментації клієнтської бази – пропозиція клієнтам точкових адресних пропозицій.

При сегментації важливо визначити: принципи та критерії, за якими клієнтів відносять до того чи іншого сегменту; пріоритетні сегменти; стратегію співпраці з різними групами клієнтів. Чим більша сегментація клієнтської бази та вище професійні вміння працювати з кожною категорією клієнтів, тим ефективніша, і відповідно прибутковіша, робота з клієнтами у банку. Найбільш очевидні критерії для сегментації – фінансова дисципліна, рівень доходів та витрат.

У підрозділі 1.3 визначено, що отримання достатнього прибутку необхідне комерційним банкам для залучення нового капіталу, що дозволяє збільшити обсяг і підвищити якість послуг. Прибуток стимулює діяльність керівництва банку з розширення та вдосконалення операцій, зниження витрат та розвитку банківських технологій.

Економічний зміст банківського прибутку розкривається через взаємозв'язок його з прибутком клієнтів банку. В основі цього лежить суспільне значення банку. Виникнувши, як певна потреба суспільства у функціонуванні особливого інституту, що задовольняє потреби в платежах і ресурсах, збереження капіталу, банки зобов'язані здійснювати свою діяльність відповідно до суспільних інтересів.

Цілями аналізу та управління фінансовими результатами виступає виявлення резервів зростання прибутковості банківської діяльності та формування на цій основі рекомендацій щодо подальшої роботи банку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ КЛІЄНТІВ АТ «ОЩАДБАНК» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ БАНКІВСЬКОМУ РИНКУ

2.1. Аналіз макроекономічного середовища та конкурентної позиції АТ «Ощадбанк» на ринку банківських послуг України

Внаслідок повномасштабної військової агресії Україна втратила 29,1% ВВП за 2022 рік. Також у 2022 році продовжується окупація частини територій, руйнування інфраструктури, знищення активів підприємств, на чверть зменшилися посівні площі.

Підвищення вартості логістики, дефіцит електроенергії, недостатнє фінансове та матеріальне забезпечення призводять до скорочення економічної діяльності та погіршення очікувань бізнесу. Спостерігається зростання безробіття, уповільнення або зупинка виробництва в певних галузях, банкрутство фінансових установ, послаблення стійкості державних фінансів, підвищення загрози валютній стабільності. Затяжна війна призводить до часткової міграції громадян за межі країни.

В умовах воєнного стану знижується дієвість ринкових інструментів, зростає невизначеність щодо потенційних майбутніх економічних сценаріїв. Споживча інфляція за підсумками 2022 року прискорилась до 26,6%. Стабілізація інфляційного тиску викликана скороченням споживчого попиту в умовах енергетичного терору, розширенням пропозиції продуктів харчування та незмінністю тарифів на житлово-комунальні послуги.

Деокупація частини територій та налагодження логістики сприяли розблокуванню постачання товарів з інших областей. Фіксований курс гривні, підвищення облікової ставки до рівня 25% також виступили у якості стабілізаційних факторів інфляції.

Тимчасові обмеження та нестандартні інструменти, зокрема купівля валюти під депозит чи депозит для хеджування ризиків зміни курсу, знизили

попит на іноземну валюту та запобігли швидкому зниженню міжнародних резервів, які є важливими для стійкості валютного ринку. Останні перевищили довоєнні показники та досягли рівня 28,5 млрд. дол. США завдяки суттєвій міжнародній фінансовій підтримці [Зв. Ощадбанк 2022, с. 8].

Протягом 2022 року Національний банк та Уряд України вживали заходів, спрямованих на пом'якшення економічних шоків, збереження стабільності фінансової системи, стимулювання і підтримку бізнесу. Для покриття дефіциту державного бюджету Уряд України регулярно проводив аукціони з продажу військових облігацій, завдяки чому станом на кінець року залучено 152,39 млрд. грн, близько 1,93 млрд. дол. США та 0,98 млрд. євро.

Банківська система України в умовах воєнного стану 2022 року продовжує зберігати стійкість. Від початку війни НБУ запровадив ряд послаблень щодо контролю за діяльністю банків, що враховували роботу в кризових умовах. Забезпечено безперервність проведення платежів та роботу банківської мережі.

З метою подальшого сталого функціонування банків державного сектору Урядом України схвалено Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, відповідно до яких на державні банки покладено низку завдань, зокрема забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури.

Станом на кінець 2022 року обсяги зобов'язань платоспроможних банків перевищили показники 2021 року на 18,8%. Основним джерелом фондування банків залишались кошти клієнтів, їхня частка зросла до 90,5%. Обсяги гривневих коштів фізичних осіб протягом року зросли на 30,1% [Зв.Ощ-к 2022].

Більшість нових надходжень коштів залишається на поточних рахунках. Строкові кошти фізичних осіб у гривні зменшились за 2022 рік на 6,0%, в іноземній валюті - на 4,6%. Кошти до запитання суб'єктів господарювання в національній валюті зросли на 11,9% завдяки адаптації бізнесу до умов війни.

Банки замінюють коштами клієнтів дороге рефінансування НБУ - його

частка в зобов'язаннях банків знизилась до 1,8%.

Високий рівень ліквідності банківської системи спонукав регулятора до поступового підвищення норм обов'язкового резервування.

Ключовим рушієм гривневого кредитування юридичних осіб протягом 2022 року була державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Надані в межах цієї програми кредити формують близько третини працюючого валового гривневого портфеля кредитів юридичних осіб.

Негативний вплив економічної кризи на діяльність клієнтів мав пропорційне відображення в якості кредитних портфелів банків та втратах від реалізації кредитного ризику. Частка непрацюючих кредитів у загальному портфелі збільшилась упродовж 2022 року на 8% - до 38%.

Через бойові дії значно зросли та продовжують зростати втрати від операційного ризику. Всупереч значному підвищенню витрат банківський сектор за підсумками 2022 року отримав прибуток завдяки високому процентному доходу, відновленню комісійного доходу та переоцінкам.

За підсумками 2022 року НБУ здійснив оцінку якості активів та потребу банків у капіталі.

Слід відмітити, що попри повномасштабні воєнні дії у 2022-2023 роках та високий рівень ризиків для енергетичної і продовольчої безпеки показники розвитку економіки України за 2022 рік перевершили найсміливіші очікування.

Масовані ракетні обстріли, значний дефіцит електроенергії на початку 2023 року та хакерські атаки наприкінці 2023 року підвищили не лише рівень виробничих та логістичних витрат, а й адаптивність українського бізнесу.

Позитивний вплив на показники ВВП та інфляцію мав, хоч і обмежений, доступ до річкових, морських та залізничних шляхів для експорту продукції, сприятливі погодні умови та достатні врожаї сільськогосподарських культур. Фінансування дефіциту бюджету здійснювалось за рахунок міжнародної підтримки та запозичень на внутрішньому ринку.

Стимулювання економічної активності зумовило покращення зростання ВВП у 2023 році, на рівні 5,3%. У той же час, спостерігався недостатній рівень

експортних надходжень на фоні зниження цін на товари українського експорту та логістичні проблеми, пов'язані з блокуванням кордонів [Зв. Ощ-к 2023, с. 8].

На тлі поступового відновлення економіки стрімко знизилась інфляція - з 26,6% на початку року до 5,1% р/р за підсумками грудня 2023 року. Цьому сприяли вторинні ефекти від значних врожаїв та збільшення пропозиції окремих продуктів харчування, зниження світових цін на нафту, мораторій на підвищення цін на житлово-комунальні послуги.

Підвищення та посилення диференціації нормативів обов'язкового резервування, запровадження нових монетарних інструментів із прив'язкою до обсягів залучених строкових депозитів зменшили тиск на курс гривні та ціни. Пожвавленню економічної активності та підвищенню рівня макрофінансової стабільності сприяло зниження облікової ставки НБУ з 25% до 15% річних.

Реалізація стратегії пом'якшення валютних обмежень та перехід до гнучкого обмінного курсу, які відбулись наприкінці 2023 року, також сприяють макрофінансовій стійкості та поверненню до політики інфляційного таргетування.

Структурний дефіцит валюти та значні курсові коливання компенсуються валютними інтервенціями НБУ з продажу валюти.

Завдяки валютним надходженням від міжнародної фінансових партнерів рівень міжнародних резервів України зріс протягом 2023 року на 42% та перевищив 40,5 млрд. дол. США, що є достатнім для підтримання курсової стійкості і в подальшому.

Для покриття дефіциту державного бюджету упродовж 2023 року Уряд України залучив від розміщення військових ОВДП на аукціонах 401 785,1 млн. грн., 3 688,3 млн. дол. США та 735,8 млн. євро. Активізація залучень відбувалась у тому числі за рахунок розширення переліку бенчмарк-ОВДП, які приймаються як покриття обов'язкових резервів банків.

Загалом з початку повномасштабної війни до кінця 2023 року урядом на первинних аукціонах було залучено 554 175,7 млн. грн., 5 617,3 млн. дол. США та 1 713,1 млн. євро.

Висока процентна маржа, низькі витрати на формування резервів протягом 2023 року та переоцінка фінансових активів забезпечила високу прибутковість банківського сектору, що була скоригована підвищенням податку на прибуток банківських установ.

За підсумками 2023 року платоспроможні банки отримали вчетверо більше чистого прибутку від показника 2022 року та на 12% вище за результати 2021 року. Відрахування до резервів під збитки від активних операцій скоротилися за рік на 86% [Зв. Ощадбанк 2023, с. 8].

Завдяки поліпшенню попиту на гривневі кредити на тлі відновлення бізнес-активності впродовж 2023 року зростав портфель чистих корпоративних кредитів, у тому числі за рахунок державних програм підтримки.

В межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» відбувається найбільший приріст портфеля бізнесу, зокрема торгівлі та сільського господарства. Зростання кредитного портфеля банків та активна робота з проблемними активами сприяли скороченню обсягів непрацюючих кредитів за рік на 9,7 млрд. грн. Значна частина портфеля NPL знаходиться у власності банків державного сектора та належить до клієнтів з тимчасово окупованих територій.

Протягом 2023 року продовжувалось нарощення гривневих коштів банків. Достатньо привабливі депозитні ставки сприяли приросту строкових коштів, зокрема фізичних осіб. Переважна більшість нових гривневих строкових вкладів залучається на строк від трьох до шести місяців. Обсяги коштів бізнесу зростає виключно завдяки поточним коштам. Продовжується тенденція до зниження доларизації депозитів.

Важливими ризиками на найближчу перспективу залишаються посилення інтенсивності бойових дій, відтермінування та невизначеність обсягів міжнародної підтримки, блокування західних кордонів, зростання витрат на посилення кіберзахисту, дефіцит кваліфікованих кадрів.

За конкурентною позицією у 2022 році Ощадбанк належить до системно важливих банків України, є лідером на ринку за обсягом наданих кредитів та

посідає друге місце серед банків України за обсягом активів та депозитів [Зв.Ощ-к 2022, с. 9]

За результатами 2023 року за конкурентною позицією АТ «Ощадбанк» належить до системно важливих банків України [Зв.Ощ-к 2023, с. 9], посідає друге місце за обсягом наданих кредитів та обсягом активів та депозитів. Ощадбанк станом на кінець 2023 року є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за кількістю банкоматів та платіжних терміналів. Банк бере активну участь у забезпеченні кредитної підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств критичної інфраструктури, забезпечує доступність надання банківських послуг у повному обсязі для забезпечення захисту прав споживачів та соціального захисту громадян, вживає заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків реалізованих загроз та кризових ситуацій.

2.2. Характеристика АТ «Ощадбанк», аналіз та оцінка основних фінансових показників його діяльності

Особливості управління поведінкою клієнтів на банківському ринку нами вивчено на прикладі Публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк»).

Місія Ощадбанку: змінюватись та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю.

Стратегічна мета: бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком з високою стійкістю бізнесу, лідером з інновацій та задоволення клієнтських потреб.

Набір трьох головних корпоративних цінностей Ощадбанку – це: 1.Людина. 2. Розвиток. 3. Прозорість.

Слід зазначити, що стратегія розвитку Ощадбанку на 2021-2024 рр. була схвалена акціонером – Урядом України (розпорядження Кабінету міністрів

України від 12.10.2021). Проте її впровадження було відкладене у зв'язку з надзвичайними обставинами, викликаними повномасштабним неспровокованим вторгненням російської федерації.

Незмінну роками організаційну структуру АТ «Ощадбанк» наведено на рисунку 2.1. Єдине, що змінилось – це тимчасова відсутність у структурі Кримського Республіканського управління.



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [Звіт 2024]

У роботі було проведено аналіз структури кредитів і строкових депозитів АТ «Ощадбанк» у 2021-2023 роках. Наглядно результати аналізу узагальнено на рисунку 2.2. Як бачимо, у структурі кредитів переважають кредити, надані корпоративному бізнесу (їх питома вага - 70, 67 і 59 % у 2021-2023 роках), в той час як у структурі строкових депозитів банку переважною є левава частка коштів фізичних осіб (їх питома вага - 88, 90 і 84 % у 2021-2023 роках). Це свідчить про їх сприятливу багаторічну споживчу поведінку.

Слід сказати, що навіть у найгарячіші дні 2022 року Ощадбанк не припиняв кредитну підтримку своїх клієнтів – громадян та компаній. Так,



Рис. 2.2. Аналіз структури кредитів і строкових депозитів АТ «Ощадбанк» у 2021-2023 роках

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [Звіт 2023, с. 9]

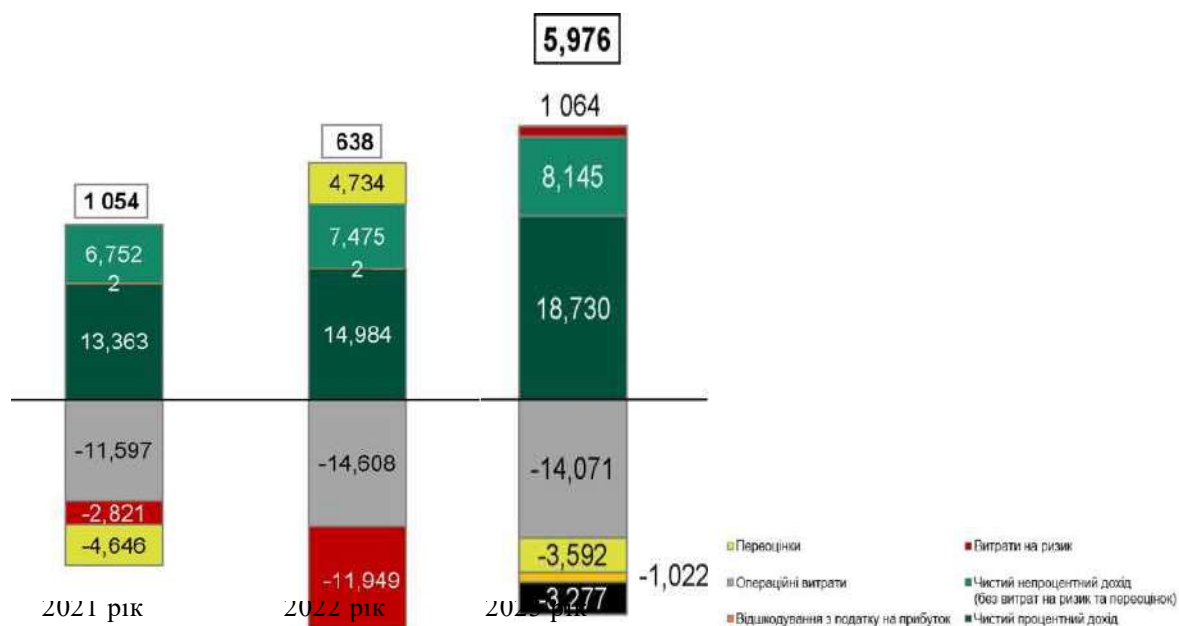


Рис. 2.3. Структура фінансового результату АТ «Ощадбанк» у 2021-2023 рр., млн. грн.

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [Звіт 2022, с. 12; 2023, с. 12]

загальний обсяг нових кредитів бізнесу з 24 лютого по 31 грудня 2022 року становив 25,8 млрд. грн.

В умовах воєнного стану Ощадбанк продовжив активне фінансування та обслуговування державних та комерційних компаній сегмента великого корпоративного бізнесу. У 2022 році Ощадбанк уклав з великими корпоративними клієнтами кредитні угоди на суму майже 14 млрд. грн.

При цьому кредитний портфель банку (брутто) збільшився на 24% та на початок 2023 року перевищив 108 млрд. грн. Основний приріст кредитного портфеля відбувся в енергетиці, нафтогазовій та хімічній промисловості, торгівлі та сільському господарстві, будівництві та ремонті доріг, виробництві й переробці харчових продуктів.

У 2023 році Ощадбанк продовжив кредитування: протягом 2023 року його кредитно-інвестиційний портфель збільшився на 16% (до 263 млрд. грн.).

У 2023 році Ощадбанк уклав кредитні угоди з великими корпоративними клієнтами на загальну суму майже 27,4 млрд. грн., чим покращив свої позиції і посів II місце на ринку кредитування юридичних осіб.

Особливий фокус у цьому аспекті Ощадбанк робив на критичних галузях промисловості: енергетиці, агросекторі, переробці, продуктовому ритейлі тощо.

У 2023 році для корпоративного бізнесу Ощадбанк запровадив нову послугу фінансового лізингу для відновлення підприємствами критичної інфраструктури основних засобів, зруйнованих війною. Реалізовано першу угоду на більш, ніж 5 млн. євро.

Що стосується кредитів фізичним особам, то Ощадбанк був чи не єдиним великим банком, який під час війни не знижував кредитні ліміти. У 2022 році Ощадбанк першим серед найбільших фінансових установ відновив авто- та іпотечне кредитування і зберіг позицію лідера ринку з надання позик фізичним особам [Звіт 2022, с. 6].

Загалом за 2022 рік Ощадбанк надав понад 960 кредитів на придбання

житла. Їх загальна сума становила 1 млрд. грн. Ощадбанк – лідер державної програми пільгових кредитів на придбання житла «Оселя». У 2022 році понад 2400 позичальників стали власниками автомобілів саме завдяки Ощадбанку, а загальна сума таких кредитів становить 1,59 млрд. грн.

Стабільне кредитування стало можливим завдяки успішному залученню коштів на рахунки громадян та бізнесу. Так, у 2022 році відбулось суттєве зростання залишків на рахунках фізичних осіб в Ощадбанку: відповідний портфель збільшився на 45 млрд. грн. – до 169 млрд. грн. (еквівалент в усіх валютах). Це є свідченням довіри до банку з боку клієнтів.

Вагомими є досягнення Ощадбанку у кредитуванні фізичних осіб і у 2023 році: відповідний кредитний портфель за рік збільшився на 30% – до 15 млрд. грн. Ощадбанк стабільно утримує першість в іпотечному та автокредитуванні, де має частку ринку 44% та 51% відповідно.

Протягом 2023 року банк надав 2804 іпотечних кредити на загальну суму понад 4 млрд. грн. Більше 4 тисяч позичальників 2023 року стали власниками автомобілів завдяки Ощадбанку, а загальна сума наданих автокредитів становить 3,3 млрд. грн.

У 2021 році Ощадбанк став одним з ключових банків з підтримки ММСБ України (див. рис. 2.2). Гроші на розвиток бізнесу отримали більше 4 тисяч підприємств, в яких працюють до 100 тисяч українців. Кредитний портфель цього сегмента клієнтів становив 18,5 млрд. грн. Протягом 2022 року він зріс на близько 90%.

У 2023 році Ощадбанк традиційно активно збільшував свою частку в кредитуванні мікро-, малого та середнього бізнесу (див. рис. 2.2). За цей рік цей кредитний портфель збільшився на 35% – до майже 21,3 млрд. грн.

Такого успіху вдалось досягти значною мірою завдяки участі Ощадбанку в численних державних, регіональних, міжнародних та партнерських програмах підтримки бізнесу.

Окрім того, банк постійно вдосконалює процеси кредитування підприємств. Так, у 2003 році банком запропоновано сервіс ОщадБізнес, який

дає змогу подати заявку на кредит і отримати попереднє рішення протягом 24 годин онлайн без відвідування відділення.

Далі нами було проаналізовано структуру фінансового результату АТ «Ощадбанк» у 2021-2023 рр. Результати наведено на рисунку 2.3.

Динаміка фінансових показників Ощадбанку за підсумками 2022 року дає можливість стверджувати, що він успішно долає виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням російської федерації.

В умовах воєнного стану банк зберіг прибуткову діяльність. Консолідований чистий прибуток за результатами 2022 року становить 638,34 млн. грн. Це означає, що за результатами роботи протягом 2022 року бюджет отримав від банку дивіденди. Позитивний фінансовий результат насамперед забезпечений високою адаптацією Ощадбанку до ринку в умовах воєнного стану.

У 2022 році Ощадбанк вступив до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, сплативши 777,2 млн. грн. внесків, що відповідно зменшило обсяг річного прибутку порівняно з 2021 роком.

Починаючи з початку військової агресії, Ощадбанк сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів клієнтів, акумулюючи ресурс для інвестицій в економіку країни і надаючи насамперед перевагу підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені ресурси дали змогу збільшити обсяги процентних операцій, компенсуючи вплив агресії на якість кредитного портфелю.

За рахунок цього, чистий процентний дохід у 2022 році зріс на 1,6 млрд. грн. до 2021 року, у тому числі за рахунок збільшення процентних доходів на +1,2 млрд. грн. та скорочення процентних витрат на 0,4 млрд. грн. Основною рушійною силою стало збільшення обсягу чистого кредитно-інвестиційного портфелю, який за 2022 рік зріс на 23,2 млрд. грн. або на 11,4%.

Крім цього, починаючи з другого півріччя 2022 року, Ощадбанк демонструє висхідну динаміку комісійного доходу, попри втрату частини відділень на тимчасово окупованих територіях та перепони в роботі, пов'язані з

війною. Так, комісійні доходи Банку у 2022 році скоротились порівняно з попереднім роком на 0,4 млрд. грн., проте вже у другому півріччі звітного року, у порівнянні з першим півріччям, зросли на 1,4 млрд. грн. або 34%.

Чималі досягнення має АТ «Ощадбанк» в частині фінансових показників і за результатами 2023 року.

Так, Ощадбанк отримав 9,3 млрд. грн. прибутку до оподаткування – цей результат дозволив спрямувати до бюджету найбільшу суму податків за час роботи Ощадбанку.

Чистий прибуток Ощадбанку за результатами 2023 року становить 5 976,5 млн. грн., тобто 6 млрд. грн. Позитивний фінансовий результат насамперед забезпечено високою адаптивністю банку до умов воєнного стану. Жодного разу у своїй історії Ощадбанк не мав такого значного фінансового результату.

Операційний прибуток у 2023 році, без впливу переоцінок та вартості ризику, становить близько 12 млрд. грн. (що у півтора рази перевищує показник 2022 року). В його основі – кращий порівняно з минулорічним чистий процентний дохід Ощадбанку, що збільшився на 25% (до 19 млрд. грн.), а також чистий комісійний дохід, який зріс на 12% (до 7 млрд. грн.).

Чистий процентний дохід у 2023 році зріс на 3,8 млрд. грн. порівняно з 2022 роком, у тому числі за рахунок збільшення процентних доходів на 10,0 млрд. грн. при збільшенні процентних витрат на 6,3 млрд. грн.

Виважена кредитна політика сприяла розформуванню 1,4 млрд. грн. резервів під очікувані кредитні збитки.

Основною рушійною силою став значний приріст обсягу коштів на рахунках клієнтів, що сприяло збільшенню чистого кредитно-інвестиційного портфеля, який за 2023 рік зріс на 36,0 млрд. грн., або на 16%.

Банк демонструє висхідну динаміку комісійного доходу попри втрату частини відділень на тимчасово окупованих територіях та перепони в роботі, пов'язані з війною. Так, комісійні доходи Ощадбанку у 2023 році зросли порівняно з 2022 роком на 2,6 млрд. грн., або на 28%.

Адекватність регулятивного капіталу Ощадбанку станом на кінець 2022 року становила 14,48% при нормативі НБУ 10% [Звіт 2022, с. 7].

У березні 2022 року правління ухвалило важливе рішення щодо допомоги у наповненні бюджету країни. Так, банк сплатив авансом 318,1 млн. грн. дивідендів за результатами роботи в 2021 році та 57,3 млн. грн. супутнього авансового внеску з податку на прибуток.

Додатково Ощадбанк перерахував 100 млн. грн. на допомогу армії. Протягом 2022 року Ощадбанком було придбано військові облигації на суму 43,6 млрд. грн. в усіх валютах, з яких 1,7 млрд. грн. придбані за заявками клієнтів. Також АТ «Ощадбанк» достроково повністю повернув рефінансування Національного банку України.

Роздрібні клієнти Ощадбанку, який є первинним дилером на ринку державних цінних паперів України, інвестували у військові ОВДП близько 1,6 млрд. грн. (укладено понад 1800 договорів) [Звіт 2022, с. 7].

В умовах воєнного стану придбання військових облигацій через Ощадбанк здійснюється за спрощеною процедурою. Діючим клієнтам Ощадбанку, які планують придбати облигації в національній валюті, не потрібно звертатись до відділення – достатньо зв'язатись з менеджером. Ощадбанк скасував більшість комісій за операціями з військовими облигаціями на період воєнного стану. Відтак клієнти можуть інвестувати з мінімальними витратами.

Слід зазначити, що в АТ «Ощадбанк» існує Стратегія розвитку Ощадбанку на 2021-2024 рр., проте її впровадження було відкладене у зв'язку з надзвичайними обставинами, викликаними повномасштабним вторгненням росії.

Проте Ощадбанк встановив низку стратегічних цілей на період воєнного стану, які враховують важливі аспекти підтримки економіки та забезпечення безпеки. Ось кілька можливих кроків для реалізації цих цілей:

1. Фінансова підтримка критичної інфраструктури:

- співпраця з урядом та міжнародними організаціями:

Забезпечення фінансових ресурсів через партнерства та гранти.

- цільові кредити: Пропозиція спеціалізованих кредитних продуктів для підприємств критичної інфраструктури з пільговими умовами.

2. Збереження доступності банківських послуг:

- мобільні банківські відділення: Використання мобільних відділень для надання послуг у районах з обмеженим доступом.

- онлайн-сервіси: Розширення можливостей дистанційного обслуговування клієнтів через інтернет-банкінг та мобільні додатки.

3. Швидке відновлення послуг:

- план дій на випадок надзвичайних ситуацій: Розробка та реалізація детальних планів відновлення діяльності після кризових ситуацій.

- тренування персоналу: Регулярні тренування працівників з протидії надзвичайним ситуаціям та відновлення операцій.

4. Ефективна система безпеки:

- централізований контроль: Створення централізованих команд для моніторингу фізичної безпеки та кібербезпеки.

- інноваційні рішення: Використання сучасних технологій, таких як хмарні рішення та штучний інтелект для виявлення та протидії загрозам.

5. Фінансова стійкість:

- моніторинг ризиків: Запровадження систем раннього виявлення фінансових ризиків та оперативного реагування на них.

- диверсифікація активів: Зниження ризиків шляхом диверсифікації інвестиційного портфелю та підтримки ліквідності.

Важливо, щоб Ощадбанк постійно адаптував свої стратегії до змінних умов і підтримував постійну комунікацію з клієнтами та працівниками для забезпечення найвищого рівня довіри та надійності.

2.3. Аналіз поведінки клієнтів АТ «Ощадбанк» та факторів, що її визначають

Вважаємо, що дослідження клієнтської поведінки при виборі фінансової установи для отримання кредитного продукту або зарплатної картки є як ніколи актуальним для вітчизняних банків при побудові своєї клієнтської політики.

Тож, у даному підрозділі кваліфікаційної магістерської роботи ми представимо результати опитування працюючої молоді віком 20 – 25 років задля формування розуміння особливостей поведінки цієї категорії як споживача банківських послуг з метою управління нею задля вдосконалення клієнтської політики АТ «Ощадбанк».

Вказана категорія респондентів була обрана мною, перш за все, через те, що я також виступаю її представницею, оскільки відповідаю цій віковій групі та працюю у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у департаменті з охорони праці.

Також на даному підприємстві є ще декілька структурних підрозділів із необхідними мені ознаками для опитування та з працівниками яких я маю вже налагоджені службові та особисті контакти – це відділ молодіжних проєктів, а також адміністрація з технології та стратегії.

Оскільки за попередніми даними мені стало відомо, що деякі з цих моїх колег є / були клієнтами АТ «Ощадбанк» або мають у своєму користуванні його пластикову картку, тому мені стало цікаво провести опитування саме серед них.

Слід відмітити, що основним методом залучення молоді Ощадбанком є як раз студентські та молодіжні проєкти: випуск стипендіальних пластикових карток, зарахування інших соціальних виплат та грошових коштів. Також є розповсюдженою практика відкриття для молоді другої (неосновної) дебетної картки в Ощадбанку задля зручності особистих транзакцій, а також розширення користування послугами різних комерційних банків.

Основною метою проведеного опитування серед працюючої молоді у віці від 20 до 25 років стало виявлення ступеня залученості до фінансового ринку та

можливості залучення клієнтів як співінвестора соціально-значущих для економіки проєктів, у тому числі пов'язаних з екологією, які властиві продуктам ісламського банкінгу.

Перш ніж перейти до питань, безпосередньо пов'язаних із досягненням поставленої вище мети, на початку ми вирішили задати декілька загальних питань на тему пріоритетів молоді під час обрання комерційного банку для обслуговування.

Так, аналіз відповідей показав три головні фактори, що враховуються респондентами у процесі вибору кредитної організації. Головними перевагами стали:

- 1) безвідсоткове зняття готівки;
- 2) повнофункціональний мобільний додаток (широку популярність і значущість наявності сучасного мобільного додатку відзначили 89% опитаних);
- 3) отримання бонусів та кешбеку від покупок.

Далі респондентам було запропоновано обрати пріоритетні для них серед поданої низки якісних та кількісних показників клієнтського вибору комерційного банку. Узагальнивши результати відповідей, нами було сформовано групи найбільш значущих показників вибору для респондентів (див. рис. 2.4).

Як бачимо, результати дослідження поведінки користувачів банківських продуктів дозволили скласти критерії вибору, яким керуються клієнти банків – це надійність та ліквідність; гнучкість та рентабельність; стабільність і стійкість; ділова активність.

З наведеного рисунка 2.4 видно, що респонденти відзначили якісні показники, де важливим є успішне управління, рівень конкурентоспроможності та асортимент послуг, частка на ринку. Всі ці приклади співвідносні з рівнем розвитку сервісу онлайн-дodatка, асортиментом операцій та послуг, а також з їх ступенем цифровізації.

Тож, у рамках дослідження респондентам було поставлено низку питань, у тому числі, про можливість отримання додаткового доходу в результаті

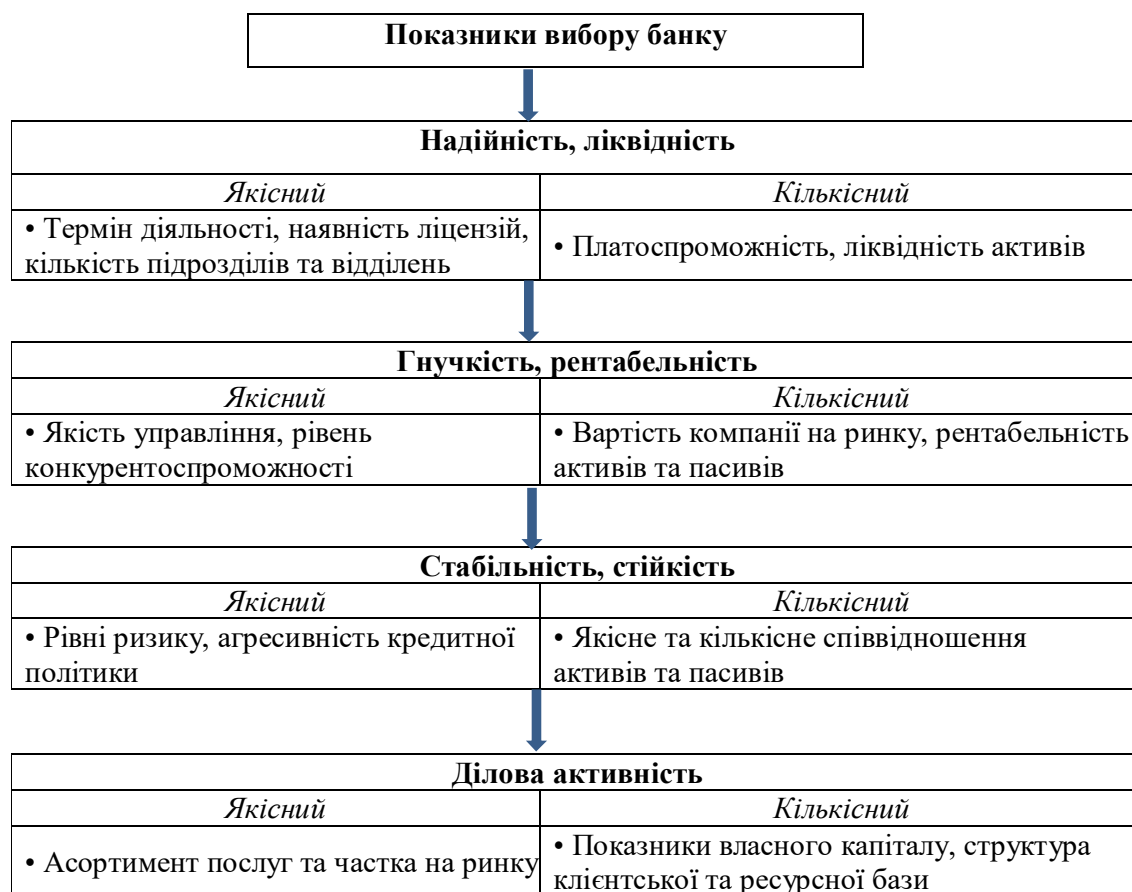


Рис. 2.4. Якісні та кількісні показники клієнтського вибору комерційного банку

Примітка. Джерело: Розроблено автором за результатами анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

вкладення коштів на ринку банківських продуктів (див. рис. 2.5).

Зазначимо, що здебільшого погляди опитаних розбилися на дві групи. Так, 87% вважають, що можна забезпечити додатковий дохід, пов'язаний з використанням пропонованих нових фінансових продуктів, 43% відповіли, що це можливо лише маючи значні кошти. Така суперечність виникає через те, що респонденти як клієнти Ощадбанку, можливо, і обізнані про особливості нових фінансових продуктів, але не уявляють, як ними управляти, яку модель поведінки обрати і припускають, що вхід на фінансовий ринок вимагає високих капітальних вкладень.

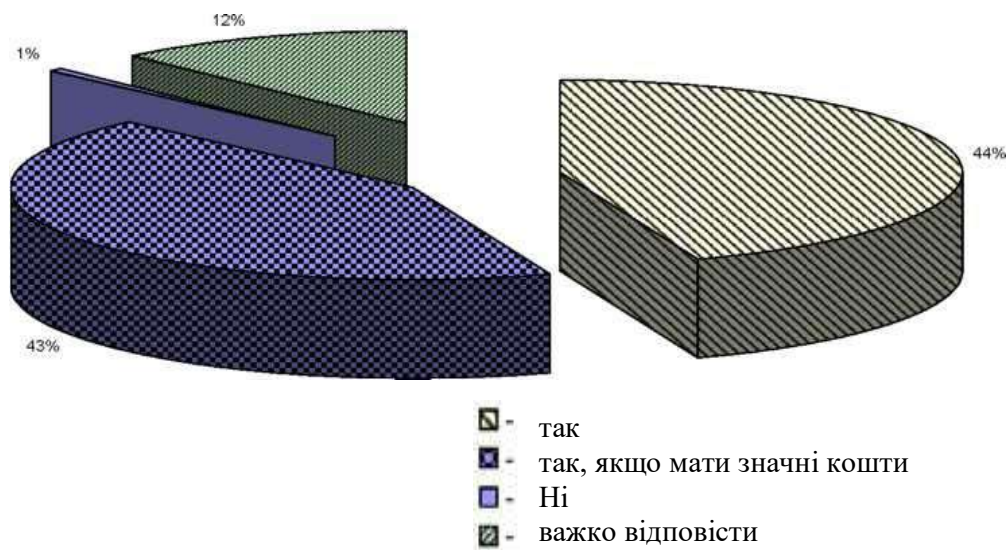


Рис. 2.5. Чи можна забезпечити собі додатковий дохід, використовуючи фінансові продукти?

Примітка. Джерело: Розроблено автором за результатами анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

Цікавий підхід респондентів нами виявлено щодо вибору напрямів та переваг інвестування. Зверніть увагу на таблицю 2.1.

На питання, що вони зроблять, якщо дізнаються, що їх кошти на депозиті банк використовує для фінансування діяльності тютюнової компанії / компанії, що виробляє алкогольну продукцію, найпоширенішими відповідями стали «мені все одно, якщо відсоток за депозитом великий» (35,55%) і «мені все одно, як банк використовує мої кошти» (21,48%).

Можна відзначити, що молодіжному сегменту важливо зберегти свої кошти та високий відсоток за депозитом, а з іншого боку, джерело заробітку їх не цікавить, що говорить про низьку соціальну відповідальність. Така тенденція склалася через те, що фінансовий ринок нині «виросує» споживачів, які завжди шукають вигоду, використовуючи у своїй рекламній кампанії формулювання, що акцентують увагу на прибутковості продукту.

Тільки 14% проти подібного інвестування воліли б забрати свої гроші,

Таблиця 2.1

Якщо Ви дізналися, що Ваші кошти на депозиті банк використовує для фінансування діяльності тютюнової компанії / компанії, яка виробляє алкогольну продукцію, якою буде ваша реакція?

| Відповідь на запитання | Процентна частка молоді, що навчається/отримала середню професійну освіту (СПО), яка відповіла | Процентна частка молоді, що навчається/отримала вищу економічну освіту, яка відповіла |
|---|--|---|
| Мені все одно, як банк використовує мої кошти | 3,33 | 21,48 |
| Мені все одно, якщо відсоток за депозитом | 13,33 | 35,55 |
| Нехай використовують | 6,66 | 10,37 |
| Мені б не хотілося, щоб мої кошти використовувалися на розширення виробництва продуктів, що шкодять здоров'ю, але гроші не заберу | 20 | 19,25 |
| Я проти подібного інвестування моїх грошей, я заберу гроші | 36,66 | 14,81 |
| Важко відповісти | 10 | 3,7 |

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі результатів анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

тобто ця група респондентів відчуває соціальну відповідальність. Хотілося б зазначити, що серед молоді з СПО понад 36% забрали б гроші. Можна припустити, що це пов'язано з активізацією політики просування здорового способу життя серед населення.

Аналізуючи фінансову поведінку молодих людей, бачимо, що в основному респонденти погодилися б вкласти кошти на інвестиційний рахунок терміном від 3 до 5 років, з умовою, що банк направить кошти на фінансування підприємства реального сектора економіки, внаслідок чого отримати дохід у вигляді частини прибутку підприємства (див. рис. 2.6).

Лише 14% респондентів досліджуваного доходу відповіли, що вклали б кошти на більш тривалий термін. Обираючи між запропонованими секторами економіки, респонденти віддали перевагу підприємствам зі сфери

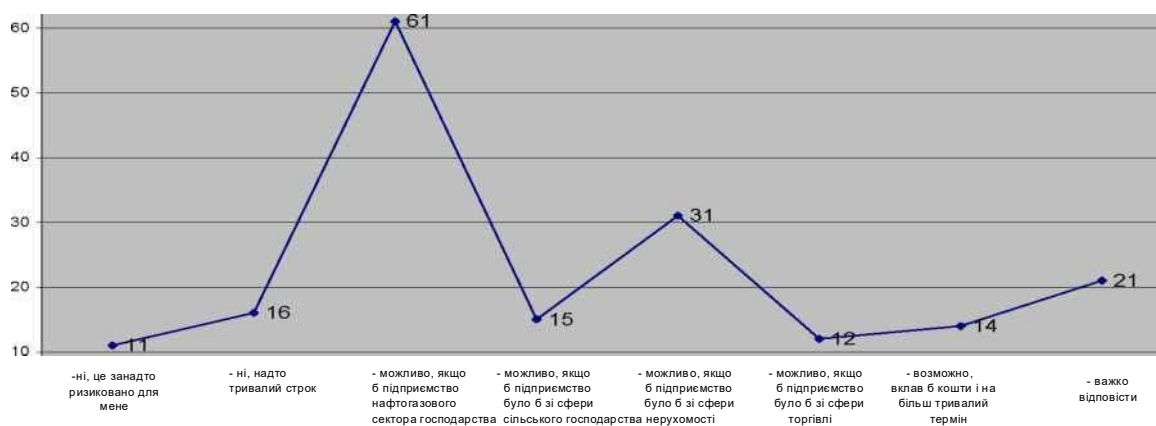


Рис. 2.6. Ви погодилися б вкласти кошти на інвестиційний рахунок на строк від 3 до 5 років, якби банк направив ваші кошти на фінансування підприємства реального сектора економіки та отримати дохід у вигляді частини прибутку підприємства?

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі результатів анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

нафтогазового сектора (61%), нерухомості (31%), сільського господарства (15%), торгівлі (12%). Більше половини опитаних респондентів-економістів обирають нафтогазовий сектор.

Найцікавішими, з погляду готовності респондентів брати участь у фінансуванні «зелених проєктів», стали питання необхідності фінансовими організаціями стимулювання / заохочення підприємств, що впроваджують у свою діяльність технології знижують вплив на навколишнє середовище, за рахунок зниження відсоткових ставок за кредитами і про можливість (згоду) зниження відсотків по вкладах (див. рис. 2.7, 2.8).

Незважаючи на те, що більшість респондентів віддали перевагу доходу, думки інших розділилися. 15,5% опитаних, які вважають, що в банках повинні бути програми стимулювання та заохочення підприємств, згодні брати участь у подібних проєктах, якщо відсоток за вкладом буде знижений не значно. Серед них 14,8% потрібні гарантії банку, що кошти будуть направлені на зазначені проєкти.

Насправді, їхня думка зрозуміла, адже нині рідко зустрічаються подібні

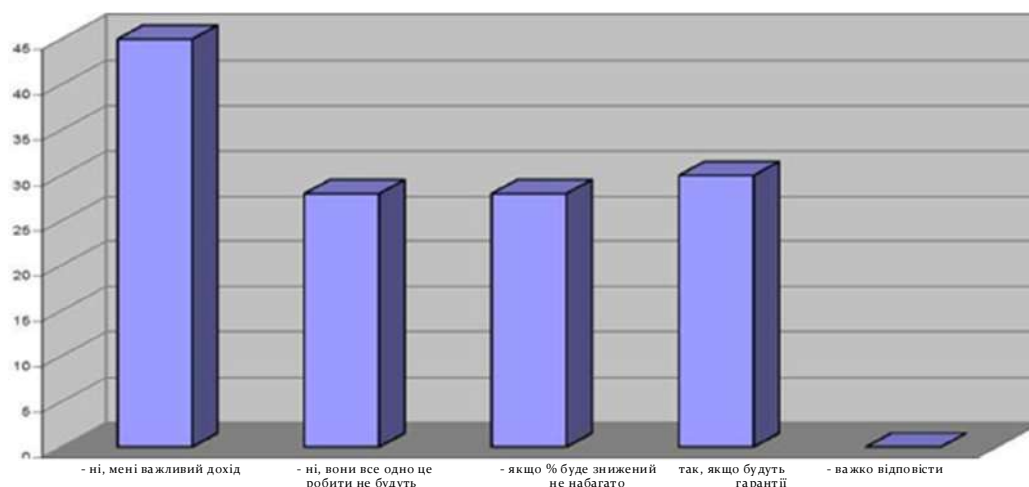


Рис. 2.7. Як ви вважаєте, фінансові організації повинні стимулювати / заохочувати підприємства, які впроваджують у свою діяльність технології, що знижують вплив на навколишнє середовище, за рахунок зниження відсоткових ставок за кредитами?

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі результатів анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

пропозиції від банку, а якщо й зустрічаються, то банк не надає необхідної звітності про здійснення цих проєктів. Погляди молоді могли б бути зовсім іншими, якби банк, реалізуючи нові доповнення до своїх продуктів, максимізував прозорість діяльності.

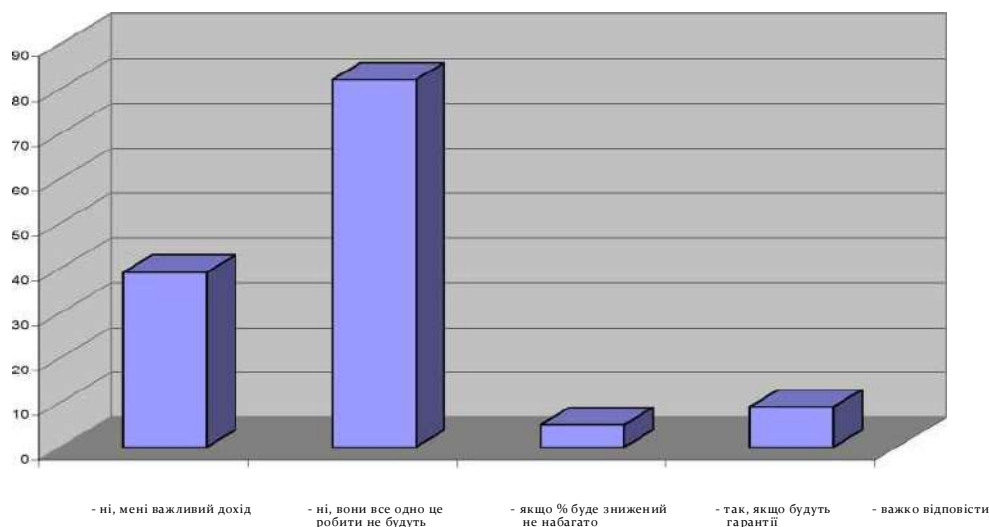


Рис. 2.8. При відкритті вкладу Ви погодилися б на меншу прибутковість (%), якби банк зобов'язав підприємство - позичальника розвивати соціально значущі напрями (будівництво дитячих майданчиків, утримання будинків культур та інше)

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі результатів анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

Цікаво, що серед тих, хто вважає, що заохоченням «зелених проєктів» має займатися держава, 2,2% згодні на співфінансування програм банку при незначному зниженні відсотка за депозитами, а 5,2% готові за наявності гарантій.

Дана статистика передбачає наявність потенціалу залучення фізичних осіб на фінансування «зелених проєктів», а також демонструє певні резерви зростання для залучення клієнтів до програм фінансування інноваційних заходів.

Висновки до розділу 2

Банківська система України в умовах воєнного стану 2022 – 2023 років продовжує зберігати стійкість. Від початку війни НБУ запровадив ряд послаблень щодо контролю за діяльністю банків, що враховували роботу в кризових умовах. Забезпечено безперервність проведення платежів та роботу банківської мережі.

З метою подальшого сталого функціонування банків державного сектору Урядом України схвалено Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, відповідно до яких на державні банки покладено низку завдань, зокрема забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури.

Особливості управління поведінкою клієнтів на банківському ринку нами вивчено на прикладі Публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк»).

Місія Ощадбанку: змінюватись та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю.

Стратегічна мета: бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком з високою стійкістю бізнесу, лідером з інновацій та задоволення клієнтських

потреб.

Набір трьох головних корпоративних цінностей Ощадбанку це: 1.Людина. 2. Розвиток. 3. Прозорість.

Слід зазначити що стратегія розвитку Ощадбанку на 2021-2024 рр. була схвалена акціонером – Урядом України (розпорядження Кабінету міністрів України від 12.10.2021). Проте її впровадження було відкладене у зв'язку з надзвичайними обставинами, викликаними повномасштабним неспровокованим вторгненням російської федерації.

Починаючи з початку військової агресії, Ощадбанк сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів клієнтів, акумулюючи ресурс для інвестицій в економіку країни і надаючи насамперед перевагу підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені ресурси дали змогу збільшити обсяги процентних операцій, компенсуючи вплив агресії на якість кредитного портфелю.

Чималі досягнення має АТ «Ощадбанк» в частині фінансових показників за результатами 2023 року. Так, Ощадбанк отримав 9,3 млрд. грн. прибутку до оподаткування – цей результат дозволив спрямувати до бюджету найбільшу суму податків за час роботи Ощадбанку.

Чистий прибуток Ощадбанку за результатами 2023 року становить 5 976,5 млн. грн., тобто 6 млрд. грн. Позитивний фінансовий результат насамперед забезпечено високою адаптивністю банку до умов воєнного стану. Жодного разу у своїй історії Ощадбанк не мав такого значного фінансового результату.

Дослідження клієнтської поведінки при виборі фінансової установи для отримання кредитного продукту або зарплатної картки є як ніколи актуальним для вітчизняних банків при побудові своєї клієнтської політики. Тож, у підрозділі 2.3 кваліфікаційної магістерської роботи ми представимо результати опитування працюючої молоді віком 20 – 25 років задля формування розуміння особливостей поведінки цієї категорії як споживача банківських послуг з метою управління нею задля вдосконалення клієнтської політики АТ «Ощадбанк».

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ ДІЙ СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Пропозиції для вдосконалення механізму утримання клієнтів комерційного банку

Як показали попередні дослідження, одним із найважливіших завдань сучасного конкурентоспроможного комерційного банку є утримання клієнтів, що обслуговуються в ньому.

На нашу думку, розробка та реалізація АТ «Ощадбанк» політики утримання клієнтів та її реалізація дозволить зменшити кількість клієнтів, що переходять на обслуговування в інші банки, визначити причини відходу клієнтів та не допустити їх повторення, повернути частину минулої клієнтури.

До найважливіших заходів під час роботи з клієнтами слід віднести:

- управління продуктовою пропозицією (наприклад, пропозиції щодо зниження процентної ставки чи комісії, плани щодо конкретних банківських продуктів);

- управління відносинами (усунення негативних моментів, організація зустрічі клієнтів з керівництвом банку та ін.). При цьому для банку важливо розуміти потреби клієнтів та вміти подавати їм готові рішення, які максимально відповідають очікуванням.

Ми вважаємо, що для утримання клієнтів необхідно дотримуватися низки правил:

1. Необхідно розробити систему ефективної співпраці з клієнтами, у тому числі на основі застосування системного підходу до формування їхньої лояльності.

2. Регламентувати процедури роботи з клієнтами на всіх етапах надання

банківських послуг.

3. Забезпечити виконання регламентів за допомогою посадових інструкцій та/або автоматизованої інформаційної системи.

4. Індивідуалізувати роботу з кожним клієнтом. Успішно впоратися із цими завданнями дозволить впровадження CRM-системи.

5. Вміло використовувати всю накопичену інформацію про клієнта - реагувати на побажання, зауваження відповідно до його очікувань, робити пропозиції тільки по товарних групах, що цікавлять, вітати зі знаменними подіями і т.д.

Слід зазначити, що для утримання клієнтів Ощадбанк повинен проводити регулярні моніторинги: рівня якості обслуговування, рівня напруженості комунікацій з клієнтом, рівня лояльності клієнтів до банку, рівня інформованості клієнтів щодо банківських продуктів, морально-психологічний клімат у колективі та офісах банку.

Наші дослідження показали, що Ощадбанк проводить успішну політику щодо утримання клієнтів, проте можна виділити ряд недоліків при її проведенні, а також визначити основні способи їх подолання та перспективні методи утримання клієнтів у банку.

Ми помітили, що на даний час АТ «Ощадбанк», як і більшість інших комерційних банків, воліє обирати зростання продажів не за рахунок формування власної позитивної репутації серед клієнтів, а за рахунок застосування зовсім інших методів, які іноді відштовхують потенційного клієнта, і формують у нього почуття недовіри до всього сектора в цілому. Так, наприклад, банки стягують із клієнтів плату за користування банкоматами, заощаджують на клієнтському сервісі.

Тож, нами було визначено, що проведенню ефективної політики Ощадбанку щодо утримання клієнтів перешкоджають такі недоліки:

- небажання оптимізувати поточні схеми діяльності та продуктової лінійки;
- націленість на отримання прибутку в короткостроковому періоді;
- відсутність у банку чіткого бачення своїх довгострокових цілей

безпосередньо у розрізі управління поведінкою клієнтів;

- певна розмитість системного підходу до розуміння управління поведінкою клієнтів у бік прибутковості між центральним офісом та філіями;
- брак достатньої кількості кваліфікованого персоналу (через мобілізацію у тому числі).

Для подолання цих недоліків для Ощадбанку необхідно сформулювати завдання, які мають стати пріоритетними за сучасних умов нецінової конкуренції:

1. Покращення якості банківських продуктів та послуг;
2. Підвищення високого рівня професіоналізму співробітників банку та забезпечення доступності послуг, у тому числі зручних режимів роботи філій;
3. Підвищення швидкості обслуговування клієнтів біля операційного вікна та надання можливості отримання необхідної консультативної допомоги.

На нашу думку, можна виділити такі основні напрями діяльності, яким слід приділити особливу увагу утримання клієнтів:

1. З метою встановлення та розвитку взаємовигідних відносин із клієнтами в АТ «Ощадбанк» необхідно більш активно впроваджувати технологію персонального менеджменту клієнтів. Для цього необхідно створити спеціальний підрозділ у структурі банку, а також закріпити персональних менеджерів за ключовими клієнтами. Замість поняття «клієнт» у обіг вводиться поняття «партнер банку». Таке визначення клієнтів стає елементами корпоративної культури, а стандарти взаємодії з партнерами – частиною кодексу поведінки банківських працівників.

До обов'язків таких персональних менеджерів має входити: вивчення привабливості клієнтів для банку; формування бази даних; дослідження бізнесу клієнта, визначення його потреб; обґрунтування вигідності банківських послуг; вивчення інформації про інші банки, в яких відкрито рахунки клієнта, встановлення сильних та слабких сторін діяльності цих банків; складання для клієнта індивідуальної комерційної пропозиції, розробка індивідуальних схем обслуговування; участь у розробці маркетингового плану банку та заходів щодо

залучення клієнтів.

2. Крім того, персоналізувати взаємини з клієнтами з метою мінімізації операційних, адміністративних та інших витрат на роботу з ними можливо за допомогою сучасної новітньої CRM-системи – програмного продукту для автоматизації та підвищення ефективності процесів взаємодії з клієнтами.

3. Особливу увагу слід приділити покращенню параметрів якісного обслуговування: доброзичливе ставлення співробітників банку до клієнта, професіоналізм персоналу банку, відсутність черг, комфортні умови, зручний режим роботи, швидкість обслуговування під час здійснення операцій, можливість отримання детальної консультації, наявність рекламно-інформаційного матеріалу у залі та його достатність.

4. Необхідно далі розвивати дистанційні форми обслуговування та роботу фінансових посередників. Для збереження клієнтської бази потрібно розробити спеціальну пропозицію досить великого сегмента споживачів, чутливих до цінового чинника під час виборів постачальника банківських послуг. В даному випадку важливо знайти шляхи зниження собівартості, скорочуючи витрати та застосовуючи новий підхід до ціноутворення, не на противагу якості, що досягається багато в чому за рахунок розробки базової пропозиції на основі використання дистанційних каналів продажу без участі обслуговуючого персоналу. Електронні послуги дозволяють збільшувати кількість транзакцій у разі з мінімальними витратами та високою точністю. До того ж, дані технології дозволяють створювати базу даних клієнтів і керувати нею.

5. Незважаючи на проникаючу технічну революцію, поява дистанційного обслуговування, роль відділень в обслуговуванні клієнтів не стала меншою, але вона набула іншого вигляду. Відділення повинні ставати центрами консультування та продажу складних фінансових продуктів. Але багато послуг з успіхом можуть бути переведені в Інтернет, багатофункціональні банкомати, call-центри. Це дозволить розвантажити відділення та сконцентруватися на консультуванні та продажу.

6. Управління якістю роботи персоналу є одним з ефективних способів

підвищення лояльності клієнтів. Необхідно регулярно навчати співробітників навичкам ведення ділових переговорів та управлінню конфліктними ситуаціями, розробити систему постановки цілей, подальшу фінансову та нефінансову оцінку дій персоналу, систему мотивації, як індивідуальну, так і групову, з урахуванням якості роботи та кар'єрних устремлінь.

7. Клієнт повинен уявляти основні переваги банку, що забезпечують високу стійкість до зовнішніх впливів, його конкурентоспроможність. Для цього в доступній формі необхідно інформувати клієнтів про становище банку на ринку, основні показники його роботи, пріоритети у розвитку.

8. Наявність серед клієнтів відомих публічних людей із доброю репутацією дозволяє позиціонувати себе як банк, якому довіряють люди з широкими можливостями.

9. Особливу увагу варто приділяти рекламі. При цьому важливо виділити два типи: іміджева реклама та реклама продуктів та послуг. При цьому перша корисна для утримання діючих клієнтів банку, а для залучення нових - друга, яка вимагає обов'язкової наявності конкретної систематизованої інформації за тарифами на продукт, що рекламується.

10. Необхідно сконцентруватися на зростанні ефективності мережі філій. Якщо говорити про банк в цілому, то оцінка ефективності мережі філій відкриває шлях до її оптимізації як з точки зору функціональності і витрат, так і з точки зору найбільш ефективного покриття території, що обслуговується. Правильне вибудовування каналів дистрибуції допоможе знайти найменш затратні рішення та досягти більшої функціональності, ефективності та продуктивності.

11. Актуальним залишається використання товарів, що найбільше відповідає потребам різних сегментів. Розробка пропозицій фінансових послуг має здійснюватися залежно від мотивів поведінки споживачів з урахуванням соціально-економічного профілю клієнтів та їхньої привабливості для фінансової організації. Так, наприклад, умови обслуговування у банку можуть визначатися періодом часу, протягом якого клієнт співпрацює з банком.

Ці пропозиції сприятимуть удосконаленню механізму утримання клієнтів комерційного банку. Комплексне застосування цих заходів сприятиме проведенню ефективної політики щодо утримання клієнтів у банку

Отже, залучені кошти є найбільш ваговою частиною ресурсів Ощадбанку, яка в кілька разів перевищує його власні кошти. На сьогодні обсяг готівки на руках у населення є досить значним, і якщо Ощадбанк зможе запропонувати індивідуальним вкладникам більший комплекс високоякісних послуг, то отримає у своє розпорядження значні суми додаткових ресурсів.

Розвиток таких послуг вимагає від банку нових підходів до встановлення форм депозитних рахунків, впровадження нової техніки та технології ведення банківських операцій із застосуванням різноманітних засобів (чекових книжок, кредитних карток та ін.).

Це дозволило б повніше задовольнити потреби клієнтів Ощадбанку у різноманітних послугах, поліпшити якість обслуговування, підвищити зацікавленість фізичних осіб у розміщенні своїх коштів на поточних рахунках в банку і таким чином залучити нових вкладників.

3.2. Оптимізація методики аналізу клієнтської бази АТ «Ощадбанк» з урахуванням особливостей поведінки споживачів банківських послуг

Розглядаючи механізм управління в АТ «Ощадбанк» депозитами фізичних осіб треба відмітити, що менеджери банку приділяють недостатню увагу аналізу клієнтської бази банку. Між тим, в міжнародній практиці інформація, яка характеризує клієнтів комерційного банку, займає одне з найважливіших місць у формуванні депозитної політики банку.

Дослідження окремого клієнта може бути достатньо поглибленим, але для більшості клієнтів такий детальний аналіз не є прийнятним з огляду на обмеження ресурсів банку. В той же час, на практиці дуже зручно мати характеристики як одного клієнта так й суцільну характеристику клієнтів. Це

дозволить більш точно дізнатися про потреби клієнтів в банківських продуктах та послугах.

Розглянемо можливість удосконалення організації аналізу інформації клієнтської бази АТ «Ощадбанк». Сформулюємо це завдання як вдосконалення аналізу клієнтів через виявлення характеристик стану клієнтської бази банку Q.

Q = (фінансове, соціально-психологічне становище, відносини з банком).

Клієнтська база депонентів банку визначається складовими:

$$Q = (u, m, f), \quad (3.1)$$

де u – сукупність параметрів які характеризують фінансовий стан клієнтів банку;

m – сукупність параметрів які характеризують соціально-психологічний стан клієнтів;

f – сукупність параметрів які характеризують відносини депонентів з банком.

Кожна з груп клієнтів (або окремо взятий клієнт) q характеризується за наступними групами показників – фінанси, соціально-психологічний стан, відносини з банком.

$$q = (u_i, m_i, f_i), \quad (3.2)$$

де:

$u_i = \{u_i\} = (u^1_i, u^2_i, \dots, u_i)$ – показники, які характеризують фінансовий стан і-го клієнта, U – кількість показників (див. табл. 5.1).

$m_i = \{m_i\} = (m^1_i, m^2_i, \dots, m_i)$ – показники соціально-психологічного становища і-го вкладника, де M – кількість показників (див. табл. 3.2).

$f_i = \{f_i\} = (f^1_i, f^2_i, \dots, f_i)$ – показники, які характеризують відносини і-х вкладників і з банками, F – кількість показників (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники фінансового стану клієнта банку

| Показники | Рівень | | |
|---|---------|----------|---------|
| | високий | Середній | низький |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дохід клієнта | 3 | 2 | 1 |
| Дохід клієнта у порівнянні з середнім доходом населення | 3 | 2 | 1 |
| Характер притоку грошових коштів | 3 | 2 | 1 |
| Структура джерел надходжень коштів | 3 | 2 | 1 |

Примітка. Джерело: Розроблено автором

Соціально-психологічний стан клієнта банку залежить від багатьох факторів, основними з яких є сукупність показників соціально-психологічного стану клієнта.

Показники фінансового стану вкладника, соціально-психологічного стану клієнта та відносин з банком ранжуються по трьом рівням – високий, середній, та низький (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники соціально-психологічного стану клієнта

| Показники | Рівень | | |
|------------------------------------|---------|----------|---------|
| | високий | Середній | низький |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Вік | 3 | 2 | 1 |
| Термін проживання в даному регіоні | 3 | 2 | 1 |
| Кваліфікація | 3 | 2 | 1 |
| Стаж роботи | 3 | 2 | 1 |
| Сімейний стан | 3 | 2 | 1 |
| Досвід | 3 | 2 | 1 |
| Відношення до спорту | 3 | 2 | 1 |
| Оцінка розміру власності | 3 | 2 | 1 |
| Проведення незаконних операцій | 3 | 2 | 1 |
| Участь в кримінальних справах | 3 | 2 | 1 |
| Участь в благодійності | 3 | 2 | 1 |

Продов. табл. 3.2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Оцінка іміджу | 3 | 2 | 1 |
| Солідність | 3 | 2 | 1 |
| Престиж | 3 | 2 | 1 |
| Азартність | 3 | 2 | 1 |
| Інтенсивність відношень з банками | 3 | 2 | 1 |
| Професійний ріст | 3 | 2 | 1 |
| Підприємницький склад мислення | 3 | 2 | 1 |
| Здатність йти на ризик | 3 | 2 | 1 |
| Стан здоров'я | 3 | 2 | 1 |

Примітка. Джерело: Розроблено автором

За кожним показником менеджер банку (засобами експертної системи) або клієнт (заповнюючи розробленою банком анкету) виставляє бали – 1, 2, 3, які характеризують той чи інший показник за рівнем.

Після присвоєння кожному з показників фінансового стану клієнта, соціально-психологічного стану вкладника, відносин клієнтів з банком відповідного балу у відповідності до рівня, проводиться процедура оперування з значеннями показників стану клієнта.

$$|q| = (|u_i|, |m_i|, |f_i|), \quad (3.3)$$

де $|q|$ - значення рівня показника q (q – будь-який з показників характеристики клієнта {приймає значення 1,2,3}).

Присвоєння значень 1, 2 або 3 проводиться експертною системою. Результатом присвоєння значень характеристикам клієнта є визначення їх якості.

$$\sum |q| = (\sum |u_i|, \sum |m_i|, \sum |f_i|) = \bar{q} = (\bar{u}_i, \bar{m}_i, \bar{f}_i) \quad (3.4)$$

Проводиться сумування значень кожного з показників характеристик клієнта.

Таблиця 3.3

Показники відносин клієнта з банком

| Показники | Рівень | | |
|--|---------|----------|---------|
| | високий | Середній | низький |
| Кількість банків в яких обслуговується клієнт | 3 | 2 | 1 |
| Потреба клієнта в банківських послугах | 3 | 2 | 1 |
| Оцінка клієнтами цінової політики обслуговуючих банків | 3 | 2 | 1 |
| Тривалість стосунків з банком | 3 | 2 | 1 |
| Широта асортименту послуг банку які споживає банк | 3 | 2 | 1 |
| Можливість збільшення споживання продукції банку | 3 | 2 | 1 |
| Доля депозитних операцій клієнта з банком серед усіх операцій з банком | 3 | 2 | 1 |
| Безпека взаємовідносин клієнт-банк | 3 | 2 | 1 |
| Обсяг споживання банківських продуктів клієнтом | 3 | 2 | 1 |
| Рівень спілкування банку з клієнтом | 3 | 2 | 1 |
| Довіра вкладника банку | 3 | 2 | 1 |

Примітка. Джерело: Розроблено автором

Потім проводиться розрахунок частки суми значень показників від максимально можливого значення суми:

$$\bar{\eta}q = \eta(\bar{u}_i, \bar{m}_i, \bar{f}_i). \quad (3.5)$$

Значення $\bar{\eta}u_i$, $\bar{\eta}m_i$, $\bar{\eta}f_i$ дозволяють отримати менеджерам банку інформацію стосовно яких аспектів діяльності клієнтів банку краще розвинуті, на основі чого можна визначити напрямки роботи банку з вкладниками, готовність клієнтів до споживання нових послуг банку.

Менеджери банку, у своїй роботі, при застосуванні цієї моделі можуть формувати свій набір показників необхідних для аналізу клієнтської бази банку, з огляду на те чи інші завдання які ставить собі за мету менеджер.

Так, наприклад, для виявлення ставлення окремих груп населення до строкових депозитів з відповідними умовами, до накопичувальних (ощадних) тобто довгострокових вкладів формуються окремі показники за фінансовим станом, соціально-психологічним станом клієнта, відношення клієнта до банку або до окремої операції. Тобто менеджер банку взмозі прослідити ставлення вкладників банку до пропонуємих їм продуктів з врахуванням фінансового та соціально-психологічного стану клієнтів.

Аналіз за наведеною моделлю може бути проведений як для кожного окремого клієнта (засобом анкетування), або за окремосформованими групами вкладників. При цьому пропонується групування клієнтів за віковим критерієм (див. табл. 3.4). Таке групування призведе до зниження витрат менеджерів на проведення аналізу клієнтської бази банку.

Таблиця 3.4

Групування вкладників банку за віком

| Група вкладників | Вік клієнта |
|------------------|--------------|
| 1 | 18-25 |
| 2 | 26-35 |
| 3 | 36-45 |
| 4 | 46-55 |
| 5 | 56 та більше |

Примітка. Джерело: Розроблено автором

При аналізі клієнтської бази банку менеджерам доцільно, для наочності, побудувати діаграму значень показників фінансового, соціально-психологічного стану клієнта, відносин клієнта з банком.

Наприклад можна графічно представити фінансовий стан і-го клієнта або групи клієнтів, при цьому по осі Х будуть відбиватися показники, а по Y значення рівня показників (в балах), як на рисунку 3.1.

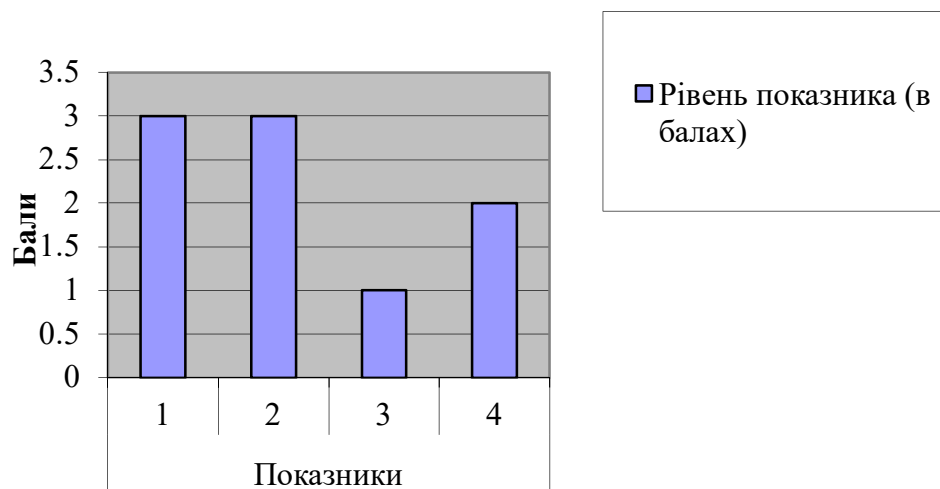


Рис. 3.1 Фінансовий стан клієнта банку

Примітка. Джерело: Розроблено автором

Отже, за допомогою методу кореляції і автокореляції нами було розраховано прогноз доходності операцій банку АТ «Ощадбанк», у результаті якого виявлено, що на доходність Ощадбанку значний вплив мають активи, які у 2021-2023 роках постійно нарощуються через відповідно обрані моделі споживчої поведінки різних категорій клієнтів.

3.3. Можливості застосування зарубіжних методик оцінки прибутковості комерційного банку в українських умовах

Незважаючи на негативні обставини та наслідки російсько-української війни, банківська система України постійно розвивається, змінюються також і методи оцінки ефективності діяльності банків.

Показники, що унаочнюють рівень доходів, витрат та прибутку замінюються на нові – більш сучасніші, які краще відповідають сучасним вимогам української банківської системи. Вітчизняні фахівці розробляють їх,

спираючись на міжнародний досвід.

Тому доцільно проаналізувати методики оцінки доходів, які використовуються іноземними банками та оцінити можливості їх застосування в банківській системі України.

Одним із показників, які оцінюють фахівці банків світу, є ризик накладних витрат банку. Ризик накладних витрат банку – це ризик, при якому темпи росту непроцентних витрат будуть випереджати темпи зростання доходів банку і, як результат, – зниження прибутковості і рентабельності роботи банку [1].

Банк може досягти цілі росту комерційних результатів діяльності тільки в тому випадку, якщо він здійснює суворий контроль за своїми витратами.

Стратегія банку в цьому напрямку включає:

- пошук щодо дешевих коштів на фінансових ринках;
- досягнення економії при існуючому обсязі ресурсів і рості обсягу виробництва;
- економію при збільшенні числа банківських продуктів і послуг, наданих одним банківським робітником, ріст продуктивності праці, взаємозамінність, економію на поєднанні функцій, полівалентність;
- економію як результат досвіду робітників банку. Західні експерти підтверджують, що крім освіти банкіру потрібно ще, як мінімум, 5 років, щоб стати гарним менеджером по керуванню кредитним портфелем;
- забезпечення темпів росту, що випереджають, доходів банку над темпами росту його витрат;
- проведення оптимальної політики ціноутворення на банківські продукти і послуги як результат поглибленого вивчення витрат банку і контролю за його діяльністю.

Одним із показників, використовуваних для оцінки результативності політики банку по керуванню ризиком непроцентних прибутків і витрат, є коефіцієнт продуктивності праці ($K_{пр}$):

$$K_{np} = \frac{\text{Непроцентні витрати}}{\text{Доходи банку}} = \frac{\text{Непроцентні витрати}}{\text{Чистий процентний дохід} + \text{Інші доходи}} \quad (3.6)$$

Критеріальний рівень даного коефіцієнта складає біля 60%.

Якщо банком управляють добре, то коефіцієнт знижується приблизно до рівня 55%, але знижувати його до 50% уже небезпечно, тому що значну долю в чисельнику формули займає заробітна плата банківських робітників. Якщо вона буде знижуватися, то, природно, банк втратить частину робітників, а слідом за цим і долю ринку [5].

Визначення доходності (рентабельності) власного капіталу (ROE: Return On Equity) банку здійснюється за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Net Income (Чистий прибуток)}}{\text{Equity (Власний капітал банку: прості акції + нерозподілений прибуток)}} \quad (3.7)$$

Це загальна оцінка діяльності банку, що дозволяє порівняти ефективність функціонування різних банків (у тому числі приналежним різним країнам).

Використовуючи факторний аналіз, ROE можна подати у вигляді рівняння з тим, щоб визначити чинники, що впливають на його рівень:

$$ROE = ROA \times Lf, \quad (3.8)$$

де ROA (Return on Assets) – чистий дохід активів;

Lf (leverage factor) – фінансовий важіль, мультиплікатор капіталу (розраховується як відношення активів до капіталу банку).

Таким чином формула для розрахунку ROE має такий вид:

$$ROE = ROA \times Lf = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Активи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Капітал}} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Капітал}} \quad (3.9)$$

Більш докладний аналіз факторів, що чинять вплив на рівень ROA, проведемо з використанням формули:

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Income} \times \frac{Total\ Income}{Assets} = \frac{Чистий\ прибуток}{Валовий\ прибуток} \times \frac{Валовий\ прибуток}{Активи} \quad (3.10)$$

Отже, можна сказати, що прибуткову роботу банків визначають три елемента. Такий підхід дозволяє аналізувати, контролювати й управляти їхнім станом і в кінцевому рахунку здійснювати найбільш ефективне керування банком із позицій доходності його діяльності.

Цим же цілям слугує і відома формула Дюпона:

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Income} \times \frac{Total\ Income}{Assets} \times \frac{Assets}{Equity} \quad (3.11)$$

Формула Дюпона – це ефективна модель контролю і керування діяльністю комерційного банку. Аналіз проводиться за визначений період (наприклад, за 5 років) із тим, щоб визначити динаміку зміни значень даних факторів. По відхиленням приймаються міри, спрямовані на підвищення ефективності діяльності банку.

Отже, основною ціллю моделювання за допомогою формули Дюпона є аналіз найважливіших факторів, що визначають прибутковість роботи конкретного банку, і порівняння отриманих результатів із даними його конкурентів.

У банківській справі особливе значення надається аналізу впливу фінансового важеля, оскільки його значення в банківському секторі значно вище, чим, наприклад, у промисловості, оскільки, при однаковому рівні ROE у банку і промислового підприємства (15%) доходність на активи істотно різниться (припустимо, 0,6% у банку і 6% у підприємства), але в цьому випадку і фінансовий важіль банку, як відношення активів до власного капіталу, буде в

10 разів вище (25 у порівнянні з 2,5).

Це пов'язано з тим, що загальний рівень ризику банку визначається насамперед операційним ризиком і фінансовими ризиками. При цьому якщо рівень операційного ризику є невисоким, тоді банк може проводити більш ризиковану політику, тобто виконувати операції з підвищеним рівнем фінансового ризику. Тому банкіри можуть дозволити собі високий рівень фінансового важеля [6].

Таким чином, у банківській діяльності надзвичайно важливо дотримувати рівноваги між операційним і фінансовим ризиками, що дозволить забезпечувати оптимальний рівень загального ризику банку.

3.4. Прогнозування фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк»

Для узагальнення проведеної роботи та застосування запропонованих заходів складемо прогнозну фінансову звітність для досліджуваного банку з метою показати його фінансовий стан через визначений проміжок часу у майбутньому - рік, квартал, місяць. У нашому випадку оберемо прогнозний рік.

В основі прогнозної моделі завжди лежить початкова історична фінансова звітність, відштовхуючись від якої прогнозуються на наступний період показники майбутньої звітності. Відправною моделлю прогнозної фінансової звітності є балансове рівняння, тобто яким би не був прогноз активи мають завжди дорівнювати пасивам.

Слід зазначити, що моделі прогнозної фінансової звітності різняться за складом компонентів активів і зобов'язань балансового рівняння. Так, якщо ставиться мета показати у прогнозному балансі майбутню величину кредитного портфеля, то виникає необхідність передбачити питому вагу кредитного портфеля у складі активів, а також самостійні позиції для власного капіталу

банку, а також для його залучених і запозичених коштів.

Аналогічний підхід застосовується при моделюванні складу елементів фінансової звітності для інших цілей. Модель прогнозової фінансової звітності банку зазвичай концентрує розрахункову інформацію для прогнозів бухгалтерського балансу, прибутків та збитків, руху грошових коштів, аналізу структури капіталу, активів і зобов'язань.

Таким чином, прогнозна фінансова звітність банку являє собою інтегровану прогнозу і бюджетну (планову) інформацію щодо певного інтервалу часу: року, кварталу, місяця. Вона базується на прогнозах процентних доходів і витрат, витрат з оплати праці, адміністративних витрат, тощо.

Для узагальнення проведеної роботи та застосування запропонованих нами у підрозділі 3.1 і 3.2 заходів для АТ «Ощадбанк» складемо прогнозний Звіт про фінансові результати, спираючись на дані Звіту про фінансові результати банку за 2023 рік [Дод. Б.2].

Результати прогнозування занесемо до таблиці 3.5.

Перш ніж розпочати економічне обґрунтування отриманих у результаті прогнозу даних, слід звернути увагу на ряд подій, які лягли в основу їх формування.

Це зумовлено, перш за все, настанням фінансової кризи у 2020 року та подальшими кризовими хвилями 2020-2021 років, що охопили всю банківську систему України внаслідок виникнення пандемії COVID-19. Далі з лютого 2022-го року російсько-українська війна подовжила фінансову кризу, а НБУ був змушений також керуватися жорсткими діями щодо регулювання кредитної діяльності і цінової політики комерційних банків. Все це сприяло розвитку негативних тенденцій комерційних банків, зокрема майже призупиненню нарощування обсягів їхніх кредитних портфелів.

У 2020-2021 роках АТ «Ощадбанк», як показали попередні розрахунки у другому розділі, згідно розробленої його керівництвом кредитної політики, також дещо знизив обсяги нарощення свого кредитного портфеля, а у

Таблиця 3.5

Агрегований прогнозний звіт про фінансові результати АТ «Ощадбанк»

| Найменування статті | 2023 рік, тис. грн. | Прогнозний рік, тис. грн. | Відхилення | |
|--|------------------------|---------------------------------|------------|-------|
| | | | +/- | % |
| 1. Чистий процентний дохід | 18 729 538 | 24 704 261 | 5 974 723 | 31,9 |
| 1.1. Процентні доходи | 32 597 015 | 42 082 746 | 9 485 731 | 29,1 |
| 1.2. Процентні витрати | (13 867 477) | (17 556 226) | 3 688 749 | 26,6 |
| 1.3. (Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти | 1 363 633 | (20 068) | 1 383 701 | 114,7 |
| 1.4. Чистий процентний дохід/ (витрати) після (формування)/розформування резерву | 20 093 171 | 24 684 193 | 4 591 022 | 22,8 |
| 2. Чистий непроцентний дохід, у т.ч.: | 4 246 341 | 4 815 351 | 569 010 | 13,4 |
| 2.1. Комісійні доходи | 12 025 296 | 13 504 407 | 1 479 111 | 12,3 |
| 2.2. Комісійні витрати | (5 375 663) | (5 784 213) | 408 550 | 7,6 |
| 2.3. Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | 937 821 | 1 034 417 | 96 595,56 | 10,3 |
| 2.4. Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти (курсові різниці) | 108 484 | 77 892 | -30 592,5 | -28,2 |
| 2.5. (Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями. | 110 430 | 119 596 | 9165,69 | 8,3 |
| 2.6. Чистий прибуток (збиток) від модифікації фінансових активів | (342 401) | (253 221) | -89 180 | -35,2 |
| 2.7. Інші доходи | 557 429 | 611 500 | 54 070,61 | 9,7 |
| 3. Операційні доходи (1.4 + 2): | 24 339 512 | 29 499 544 | 0 | 14 |
| 3.1. Витрати на виплати працівникам | (7 248 905) | (5 451 177) | -1 797 728 | -24,8 |
| 3.2. Амортизаційні витрати | (2 002 715) | (1 868 533) | 134 181,9 | -6,7 |
| 3.3. Інші адміністративні та операційні витрати | (5 841 418) | (4 690 659) | -1 150 759 | -19,7 |
| 3.4. Прибуток від операційної діяльності (3 – 3.1 - 3.2 – 3.3) | 9 246 474 | 17 489 175 | 8 242 701 | 89,1 |
| 4. Прибуток до оподаткування | 9 253 682 | 17 519 027 | 8 265 345 | 89,2 |
| 5. (Витрати) / відшкодування з податку на прибуток | (3 277 200) | (6 201 735) | 2 924 535 | 89,2 |
| 6. Чистий прибуток / (збиток) (4 – 5) | 5 976 482 | 11 317 292 | 5 340 810 | 89,4 |

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [Дод. Б.2]

2022 році – взагалі зменшив його обсяг, але доходи від кредитних операцій все одно залишались найбільшими.

Як було показано у другому розділі, у 2023 році політика Ощадбанку координально змінилась.

За результатами 2023 року за конкурентною позицією АТ «Ощадбанк» належить до системно важливих банків України, а також посів друге місце за обсягом наданих кредитів та обсягом активів та депозитів.

Незважаючи на тривалі воєнні дії, у прогнозованому році АТ «Ощадбанк» буде дотримуватись сформованої у 2023 році тенденції активного збільшення обсягів надання кредитів, тому буде отримувати доходи як за вже укладеними кредитними договорами, так і за запланованою великою кількістю нових й надалі згідно кредитної стратегії 2024 року.

Так, дані прогнозного звіту про фінансові результати АТ «Ощадбанк» свідчать, що у прогнозованому році у результаті зростання процентного доходу банку на 29,1 % та зниження темпів нарощення процентних витрат на залучення ресурсів зріс розмір чистого процентного доходу на 31,9%.

При цьому, якщо у 2023 році відбулося розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти, то у прогнозованому році знов планується його обережне формування у розмірі 20 068 тис. грн.

Збільшення процентних доходів є результатом вдалої реструктуризації та підвищення якості кредитного портфеля банку. Крім того, у майбутньому Ощадбанк планує продовжити й без того активну інвестиційну політику, що підвищить розмір його портфеля цінних паперів, а це, у свою чергу, зумовить зростання обсягу доходу банку за цими операціями.

Зменшення потреби у залученні ресурсів, і відповідно сплати відсотків за користування ними, стало можливим за рахунок скорочення витрат на персонал на 24,8% (значна увага приділялась не набору нових працівників, а підвищенню

кваліфікації вже працюючих на власній базі навчання).

До того ж, сформована у майбутньому більш ефективна програма обслуговування клієнтів дозволить Ощадбанку знизити й рівень інших адміністративних та операційних витрат (на 19,7 %), а також амортизаційних витрат (на 6,7 %).

Завдяки таким змінам у майбутньому прогнозується продовження успішного досвіду Ощадбанку у 2023 році, коли величина чистого прибутку зросла на 836 % (!) у порівнянні з 2022 роком – з 638 342 тис. грн. до 5 976 482 тис. грн. [Зв. 2023, с. 60], хоч і не такими швидкими темпами. Так, планується збільшення обсягу чистого прибутку до 11 317 292 тис. грн. (тобто на 89,4 % у порівнянні з 2023 роком).

Крім зниження вище вказаних витрат банку та підвищення процентних доходів, це зумовлено також і підвищенням розміру комісійних доходів (на 12,3%), чистого прибутку від операцій з іноземною валютою (на 10,3%), її переоцінки (на 28,2%).

Важливим також є факт зменшення у прогнозованому році рівня чистого збитку від модифікації фінансових активів на 35,2%.

Щодо інших статей прогнозного звіту про фінансові результати АТ «Ощадбанк», то всі вони будуть зберігати тенденції, сформовані у 2023 році.

Продемонструємо, як прогнозні зміни вплинуть на рентабельність і дохідність кредитних вкладень ПриватБанку у прогнозованому році.

Нагадаємо, що показник рентабельності кредитних операцій розраховується як співвідношення між процентними доходами за кредитами і витратами банку за строковими коштами клієнтів:

$$P_{\text{прогн}} = \frac{42\,082\,746}{3566334} = 11,8.$$

Як бачимо, прогнозна рентабельність кредитних операцій дещо

підвищиться у порівнянні із 2023 роком, проте поки що її значення у військових умовах в державі не може стрімко випередити рівень 2023 року, розрахований у підрозділі 2.2.

За даними Звіту про фінансові результати АТ «Ощадбанк» за 2023 рік кредитний банку в цьому році склав 89 109 019 тис. грн. Оскільки у прогнозованому році керівництвом планується формування обсягу кредитного портфеля у розмірі 90 340 647 тис. грн., то коефіцієнт доходності кредитних вкладень у цьому році становитиме:

$$K_{\text{дох } 2022} = \frac{42\,082\,746}{(89\,109\,019 + 90\,340\,647)/2} = 0,78.$$

Із розрахунку видно, що в результаті впровадження рекомендованих заходів доходність кредитних операцій зросла у порівнянні з 2021-2023 роками (нагадаємо, що її значення у цих роках були 0,57; 0,55 і 0,67) і навіть перевищила рівень 2023 року, що є позитивним моментом у кредитній діяльності Ощадбанку та свідчить про ефективність впроваджених рекомендованих заходів до програми управління поведінкою його клієнтів.

Таким чином, розраховані нами прогнозні дані щодо діяльності АТ «Ощадбанк» у майбутньому свідчать про підвищення прибутковості операцій банку, незважаючи на загальний кризовий стан банківської системи під час війни в Україні.

Висновки до розділу 3

Одним із найважливіших завдань сучасного конкурентоспроможного комерційного банку є утримання клієнтів, що обслуговуються в ньому.

Розробка та реалізація АТ «Ощадбанк» політики утримання клієнтів та її реалізація дозволить зменшити кількість клієнтів, що переходять на обслуговування в інші банки, визначити причини відходу клієнтів та не допустити їх повторення, повернути частину минулої клієнтури.

До найважливіших заходів під час роботи з клієнтами слід віднести: 1) управління продуктовою пропозицією (наприклад, пропозиції щодо зниження процентної ставки чи комісії, плани щодо конкретних банківських продуктів); 2) управління відносинами (усунення негативних моментів, організація зустрічі клієнтів з керівництвом банку та ін.). При цьому для банку важливо розуміти потреби клієнтів та вміти подавати їм готові рішення, які максимально відповідають очікуванням.

Наші дослідження показали, що Ощадбанк проводить успішну політику щодо утримання клієнтів, проте можна виділити ряд недоліків при її проведенні, а також визначити основні способи їх подолання та перспективні методи утримання клієнтів у банку.

Залучені кошти є найбільш ваговою частиною ресурсів Ощадбанку, яка в кілька разів перевищує його власні кошти. На сьогодні обсяг готівки на руках у населення є досить значним, і якщо Ощадбанк зможе запропонувати індивідуальним вкладникам більший комплекс високоякісних послуг, то отримає у своє розпорядження значні суми додаткових ресурсів.

Розглядаючи механізм управління в АТ «Ощадбанк» депозитами фізичних осіб треба відмітити, що менеджери банку приділяють недостатню увагу аналізу клієнтської бази банку. Між тим, в міжнародній практиці інформація, яка характеризує клієнтів комерційного банку, займає одне з найважливіших місць у формуванні депозитної політики банку. Дослідження окремого клієнта може бути достатньо поглибленим, але для більшості клієнтів

такий детальний аналіз не є прийнятним з огляду на обмеження ресурсів банку. В той же час, на практиці дуже зручно мати характеристики як одного клієнта так й суцільну характеристику клієнтів. Це дозволить більш точно дізнатися про потреби клієнтів в банківських продуктах та послугах.

За допомогою методу кореляції і автокореляції нами було розраховано прогноз доходності операцій банку АТ «Ощадбанк», у результаті якого виявлено, що на доходність Ощадбанку значний вплив мають активи, які у 2021-2023 роках постійно нарощуються через відповідно обрані моделі споживчої поведінки різних категорій клієнтів.

Незважаючи на негативні обставини та наслідки російсько-української війни, банківська система України постійно розвивається, змінюються також і методи оцінки ефективності діяльності банків. Показники, що унаочнюють рівень доходів, витрат та прибутку замінюються на нові – більш сучасніші, які краще відповідають сучасним вимогам української банківської системи. Вітчизняні фахівці розробляють їх, спираючись на міжнародний досвід. Тому й було доцільно проаналізувати методика оцінки доходів, які використовуються іноземними банками та оцінити можливості їх застосування в банківській системі України.

Для узагальнення проведеної роботи та застосування запропонованих нами у підрозділі 3.1 і 3.2 заходів для АТ «Ощадбанк» наприкінці роботи нами було складено прогнозний Звіт про фінансові результати, спираючись на дані Звіту про фінансові результати банку за 2023 рік. Низка подій, які лягли в основу їх формування : це зумовлено, перш за все, настанням фінансової кризи у 2020 року та подальшими кризовими хвилями 2020-2021 років, що охопили всю банківську систему України внаслідок виникнення пандемії COVID-19. Далі з лютого 2022-го року російсько-українська війна подовжила фінансову кризу, а НБУ був змушений також керуватися жорсткими діями щодо регулювання кредитної діяльності і цінової політики комерційних банків. Все це сприяло розвитку негативних тенденцій комерційних банків, зокрема майже призупиненню нарощування обсягів їхніх кредитних портфелів.

ВИСНОВКИ

У роботі виявлено, що у науковому середовищі виділяють чотири головні банківські стратегії, від обрання тієї чи іншої залежить напряму формування та управління поведінкою клієнтів банку: 1. Ресурсна стратегія (або стратегія лідерства за витратами). 2. Стратегія динамічних можливостей (або стратегія лідерства за диференціацією та фокусуванням). 3. Мережева стратегія. 4. Конкурентна стратегія. Для управління поведінкою банківських клієнтів при прийнятті рішення щодо вибору стратегічного планування варто враховувати низку показників, які є основоположними характеристиками розвиненості банку в поточному періоді. Серед таких напрямів мають бути проаналізовані: 1. Напрямок взаємодії з клієнтами. 2. Напрямок створення технологічної платформи. 3. Формалізація та методологія. 4. Напрямок розвитку персонального складу фахівців. Незалежно від обраної стратегії, управління поведінкою банківських клієнтів являє собою інструментарій досягнення певної проміжної тактичної мети установи в загальному комплексі стратегічних заходів конкретного комерційного банку.

У першому розділі нами було встановлено що найважливішими завданнями при роботі з клієнтами є їхнє залучення, утримання та розвиток. Для того, щоб успішно виконувати ці завдання, необхідно на основі оцінки вихідного стану клієнтської бази розробити клієнтську політику банку - це зведення стратегічних і тактичних завдань банку в роботі з клієнтами, яке включає в себе обґрунтовані цільові завдання ведення цієї роботи, пріоритети, обсяги необхідних ресурсів для їх виконання. Отже, клієнтська політика є найважливішим стратегічним документом банку. Також виявлено, що основним принципом роботи з клієнтами є клієнтоорієнтований підхід. Під час проведення клієнтської політики утримання важливим є принцип сегментації, спрямований на напрацювання клієнтської бази та її капіталізацію. Основна мета сегментації клієнтської бази – пропозиція клієнтам точкових адресних пропозицій.

Економічний зміст банківського прибутку розкривається через взаємозв'язок його з прибутком клієнтів банку. В основі цього лежить суспільне значення банку. Виникнувши, як певна потреба суспільства у функціонуванні особливого інституту, що задовольняє потреби в платежах і ресурсах, збереження капіталу, банки зобов'язані здійснювати свою діяльність відповідно до суспільних інтересів.

Цілями аналізу та управління фінансовими результатами виступає виявлення резервів зростання прибутковості банківської діяльності та формування на цій основі рекомендацій щодо подальшої роботи банку.

Банківська система України в умовах воєнного стану 2022 – 2023 років продовжує зберігати стійкість. Від початку війни НБУ запровадив ряд послаблень щодо контролю за діяльністю банків, що враховували роботу в кризових умовах. Забезпечено безперервність проведення платежів та роботу банківської мережі.

Особливості управління поведінкою клієнтів на банківському ринку нами вивчено на прикладі Публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк»).

Місія Ощадбанку: змінюватись та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю.

Стратегічна мета: бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком з високою стійкістю бізнесу, лідером з інновацій та задоволення клієнтських потреб.

Починаючи з початку військової агресії, Ощадбанк сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів клієнтів, акумулюючи ресурс для інвестицій в економіку країни і надаючи насамперед перевагу підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені ресурси дали змогу збільшити обсяги процентних операцій, компенсуючи вплив агресії на якість кредитного портфелю.

Чималі досягнення має АТ «Ощадбанк» в частині фінансових показників за результатами 2023 року. Так, Ощадбанк отримав 9,3 млрд. грн. прибутку до

оподаткування – цей результат дозволив спрямувати до бюджету найбільшу суму податків за час роботи Ощадбанку.

Чистий прибуток Ощадбанку за результатами 2023 року становить 5 976,5 млн. грн., тобто 6 млрд. грн. Позитивний фінансовий результат насамперед забезпечено високою адаптивністю банку до умов воєнного стану. Жодного разу у своїй історії Ощадбанк не мав такого значного фінансового результату.

Дослідження клієнтської поведінки при виборі фінансової установи для отримання кредитного продукту або зарплатної картки є як ніколи актуальним для вітчизняних банків при побудові своєї клієнтської політики. Тож, у підрозділі 2.3 кваліфікаційної магістерської роботи ми представимо результати опитування працюючої молоді віком 20 – 25 років задля формування розуміння особливостей поведінки цієї категорії як споживача банківських послуг з метою управління нею задля вдосконалення клієнтської політики АТ «Ощадбанк».

Одним із найважливіших завдань сучасного конкурентоспроможного комерційного банку є утримання клієнтів, що обслуговуються в ньому.

Розробка та реалізація АТ «Ощадбанк» політики утримання клієнтів та її реалізація дозволить зменшити кількість клієнтів, що переходять на обслуговування в інші банки, визначити причини відходу клієнтів та не допустити їх повторення, повернути частину минулої клієнтури.

До найважливіших заходів під час роботи з клієнтами слід віднести: 1) управління продуктовою пропозицією (наприклад, пропозиції щодо зниження процентної ставки чи комісії, плани щодо конкретних банківських продуктів); 2) управління відносинами (усунення негативних моментів, організація зустрічі клієнтів з керівництвом банку та ін.). При цьому для банку важливо розуміти потреби клієнтів та вміти подавати їм готові рішення, які максимально відповідають очікуванням.

Наші дослідження показали, що Ощадбанк проводить успішну політику щодо утримання клієнтів, проте можна виділити ряд недоліків при її проведенні, а також визначити основні способи їх подолання та перспективні

методи утримання клієнтів у банку.

За допомогою методу кореляції і автокореляції нами було розраховано прогноз доходності операцій банку АТ «Ощадбанк», у результаті якого виявлено, що на доходність Ощадбанку значний вплив мають активи, які у 2021-2023 роках постійно нарощуються через відповідно обрані моделі споживчої поведінки різних категорій клієнтів.

Незважаючи на негативні обставини та наслідки російсько-української війни, банківська система України постійно розвивається, змінюються також і методи оцінки ефективності діяльності банків. Показники, що унаочнюють рівень доходів, витрат та прибутку замінюються на нові – більш сучасніші, які краще відповідають сучасним вимогам української банківської системи. Вітчизняні фахівці розробляють їх, спираючись на міжнародний досвід. Тому й було доцільно проаналізувати методика оцінки доходів, які використовуються іноземними банками та оцінити можливості їх застосування в банківській системі України.

Для узагальнення проведеної роботи та застосування запропонованих нами у підрозділі 3.1 і 3.2 заходів для АТ «Ощадбанк» наприкінці роботи нами було складено прогнозний Звіт про фінансові результати, спираючись на дані Звіту про фінансові результати банку за 2023 рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баглай, Т. В. Поведінка споживачів на фінансовому ринку, Київ, КНЕУ, 2022, 280 с.
2. Бондаренко, О. М. Управління клієнтським досвідом у банківських установах, *Фінанси України*, 2023, №4, С. 55–64.
3. Власенко, І. В. Маркетингові інструменти підвищення лояльності клієнтів банку, *Економіка і суспільство*, 2021, №45, С. 102–110.
4. Гуменюк, С. В. Поведінкові фінанси: підхід до клієнтської поведінки, Київ, Центр учбової літератури, 2021, 320 с.
5. Даниленко, Л. О. CRM-системи у банківській діяльності, *Фінансовий простір*, 2022, №3, С. 88–95.
6. Державна служба статистики України. Статистичні дані про споживчі фінансові послуги, 2021–2025, URL: <https://ukrstat.gov.ua>
7. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 №2121-III зі змінами станом на 2025 р., URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
8. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 №679-XIV зі змінами, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
9. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 №1023-XII зі змінами, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
10. Звіти комерційних банків України щодо клієнтської активності за 2021–2024 рр., URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>
11. Козаченко, Ю. П. Маркетингові стратегії у банківському секторі, Київ, Знання, 2021, 412 с.
12. Кузьменко, О. В. Лояльність клієнтів як фактор прибутковості банку, *Економіка та держава*, 2022, №9, С. 75–82.
13. Литвиненко, Т. І. Управління поведінкою клієнтів у роздрібному банкінгу, *Фінанси України*, 2023, №7, С. 42–50.
14. Марченко, В. С. Поведінкові фінанси та управління клієнтським

досвідом, *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2024, №2, С. 155–164.

15. Національний банк України. Основні показники діяльності банків України, 2021–2025, URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>

16. Національний банк України. Аналітичні огляди ринку фінансових послуг, 2021–2025, URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/analytical-reports>

17. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року, Київ, НБУ, 2021, URL: <https://bank.gov.ua/ua/financial-sector-strategy>

18. Овчаренко, М. В. Управління клієнтською поведінкою через маркетингові комунікації, *Фінансовий простір*, 2022, №5, С. 101–108.

19. Петренко, А. І. Клієнтський сервіс у комерційних банках, Київ, КНЕУ, 2021, 360 с.

20. Погорелова, Т. О. Аналітика клієнтської поведінки у банківській сфері, *Економіка та держава*, 2023, №12, С. 92–99.

21. Ринжук, Д. Я., Шпірнов, І. Л. Вплив поведінки клієнтів на прибутковість банку, *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2025, №1, С. 421–430.

22. Савченко, О. В. Психологія споживчої поведінки в банківській діяльності, Київ, Центр учбової літератури, 2022, 295 с.

23. Святенко, С. В., Потапчук, А. В. Управління пасивними ресурсами та поведінкою клієнтів, *Modern Economics*, 2021, №30, С. 175–182.

24. Стеценко, Т. І. Аналітика клієнтської поведінки для оптимізації доходів банку, *Економіка України*, 2024, №4, С. 63–71.

25. Тарасенко, О. О. Використання CRM-систем у банківському секторі, *Фінанси України*, 2022, №8, С. 54–61.

26. Ткаченко, В. М. Поведінка споживачів та управління ризиками, *Фінансовий простір*, 2023, №6, С. 88–96.

27. Урсуленко, Г. В. Мотиваційні фактори клієнтської поведінки у банківській сфері, *Фінансовий простір*, 2023, №2, С. 120–128.

28. Федоренко, І. П. Лояльність клієнтів та фінансові результати банку, *Економіка і суспільство*, 2023, №50, С. 112–120.

29. Хоменко, С. В. Сервіс-орієнтоване управління клієнтами у банках, Київ, Знання, 2022, 348 с.

30. Чередніченко, Л. А. Аналітика поведінки клієнтів як інструмент підвищення прибутковості банку, *Фінанси України*, 2023, №10, С. 65–74.

ДОДАТКИ

Додаток А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

| У мільйонах українських гривень | Прим. | 31 грудня 2022 | 31 грудня 2021 |
|---|-------|----------------|----------------|
| АКТИВИ | | | |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 6 | 96 380 | 52 835 |
| Кредити та аванси банкам | 7 | 103 837 | 26 243 |
| Кредити та аванси клієнтам | 8 | 68 084 | 68 218 |
| Інвестиційні цінні папери в т.ч.: | | 238 752 | 222 277 |
| - за справедливою вартістю через прибуток чи збиток | 9 | 95 716 | 93 096 |
| - за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 9 | 143 920 | 129 074 |
| - за амортизованою собівартістю | 9 | 116 | 107 |
| Поточні податкові активи | 25 | 9 079 | 9 976 |
| Відстрочені податкові активи | 25 | 1 100 | - |
| Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства | | 30 | 30 |
| Інвестиційна нерухомість | 10 | 2 155 | 1 989 |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу | 11 | 1 389 | 1 288 |
| Основні засоби | 11 | 5 228 | 6 074 |
| Інші фінансові активи | 12 | 4 309 | 2 644 |
| Інші нефінансові активи | 13 | 9 189 | 9 713 |
| Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам | | 64 | 7 |
| Загальна сума активів | | 540 596 | 401 296 |
| ЗОБОВ'ЯЗАННЯ | | | |
| Кошти банків | | - | 3 |
| Кошти клієнтів | 14 | 471 970 | 325 303 |
| Інші залучені кошти | 15 | 128 | - |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 25 | - | 159 |
| Інші фінансові зобов'язання | 16 | 2 634 | 3 770 |
| Забезпечення у т.ч.: | 17 | 5 804 | 3 651 |
| - резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії | | 1 280 | 373 |
| - інше забезпечення | | 4 524 | 3 278 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 18 | 2 271 | 1 795 |
| Загальна сума зобов'язань | | 482 807 | 334 681 |
| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ | | | |
| Статутний капітал | 19 | 206 060 | 206 060 |
| Емісійний дохід | 19 | 23 | 23 |
| Результат від операцій з акціонером | | 12 174 | 12 174 |
| Інші резерви | 9, 11 | (15 168) | (4 091) |
| Резервні та інші фонди банку | 19 | 11 449 | 9 696 |
| Накопичений дефіцит | | (166 749) | (157 247) |
| Загальна сума власного капіталу | | 57 789 | 66 615 |
| Загальна сума власного капіталу та зобов'язань | | 540 596 | 401 296 |

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Додаток Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

| У мільйонах українських гривень | Прим. | 2022 рік | 2021 рік |
|--|--------|---------------|---------------|
| Процентні доходи в т.ч.: | | 43 686 | 35 854 |
| - процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка | 20 | 38 905 | 30 870 |
| - інші процентні доходи | 20 | 4 781 | 4 984 |
| Процентні витрати | 20 | (3 768) | (6 537) |
| Чистий процентний дохід | | 39 918 | 29 317 |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | 21 | (15 396) | (856) |
| Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності | | 24 522 | 28 461 |
| Комісійні доходи | 22 | 32 945 | 35 057 |
| Комісійні витрати | 22 | (12 505) | (11 840) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | | 14 655 | 3 226 |
| Чистий прибуток (збиток) від пересідки іноземної валюти | | (7 760) | 1 017 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 9 | 119 | 32 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 9 | 2 608 | (7 666) |
| Чистий прибуток (збиток) від пересідки об'єктів інвестиційної нерухомості | | 267 | (873) |
| Витрати на виплати працівникам | | (10 096) | (8 904) |
| Амортизаційні витрати | 11 | (1 970) | (2 183) |
| Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.: | 23 | (10 473) | (2 348) |
| - розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики | 17, 23 | (885) | 6 464 |
| - адміністративні та операційні витрати | 23 | (9 588) | (8 812) |
| Інші доходи | 24 | 2 815 | 1 285 |
| Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів | | (458) | (111) |
| Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова | | (1) | (164) |
| Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю | | 4 | 77 |
| Прибуток до оподаткування | | 34 672 | 35 067 |
| (Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку | 25 | (4 474) | (17) |
| Прибуток за рік | | 30 198 | 35 050 |

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Додаток В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

(у тисячах гривень)

| | Примітки | 31 грудня 2023 року | 31 грудня 2022 року |
|--|----------|------------------------|------------------------|
| Активи | | | |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 11 | 65 850 018 | 28 376 712 |
| Кредити, надані клієнтам | 12 | 89 109 019 | 83 215 595 |
| Інвестиції | 13 | 173 447 680 | 143 398 851 |
| Інвестиційна нерухомість | 14 | 542 598 | 626 789 |
| Передплата з податку на прибуток | | 62 772 | 470 943 |
| Відстрочені активи з податку на прибуток | 9 | 865 374 | – |
| Основні засоби | 15 | 10 208 797 | 6 521 344 |
| Нематеріальні активи | 15 | 2 465 154 | 2 106 476 |
| Інші фінансові активи | 16 | 746 511 | 1 319 773 |
| Інші нефінансові активи | 16 | 3 237 800 | 3 237 587 |
| Всього активів | | 346 535 723 | 269 274 070 |
| Зобов'язання та власний капітал | | | |
| Зобов'язання: | | | |
| Кошти банків | 17 | 366 363 | 543 326 |
| Рахунки клієнтів | 18 | 302 944 010 | 233 940 309 |
| Забезпечення | 21 | 939 501 | 1 179 977 |
| Інші фінансові зобов'язання | 21 | 608 667 | 606 965 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 21 | 1 450 879 | 1 289 951 |
| Кредиторська заборгованість за податком на прибуток | | 2 953 486 | 49 |
| Інші запозичені кошти | 20 | 5 361 909 | 2 676 153 |
| Випущені єврооблігації | 19 | 2 935 584 | 6 041 534 |
| Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток | 9 | – | 97 833 |
| Субординований борг | 22 | 250 816 | 716 442 |
| Всього зобов'язань | | 317 811 215 | 247 092 539 |
| Власний капітал: | | | |
| Акціонерний капітал | 23 | 49 724 980 | 49 724 980 |
| Резерв переоцінки будівель | | 1 985 382 | 1 473 482 |
| Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | | 9 730 | 60 894 |
| Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | | 880 862 | 684 601 |
| Кумулятивна сума курсових різниць | | 2 701 | 2 537 |
| Непокритий збиток | | (23 891 423) | (29 777 746) |
| Неконтрольована частка участі | | 12 276 | 12 783 |
| Всього власного капіталу | | 28 724 508 | 22 181 531 |
| Всього зобов'язань та власного капіталу | | 346 535 723 | 269 274 070 |

Від імені Правління:

С.В. Наумов
Голова Правління

16 квітня 2024 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Заднепровський К.Г., 537-47-84

М.С. Демкович
В.о. головного бухгалтера

16 квітня 2024 року

Примітки на сторінках 8- 105 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ (у тисячах гривень)

| | Примітки | За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року | За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року |
|---|----------|--|--|
| Процентні доходи | | | |
| Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 5 | 28 890 272 | 18 981 901 |
| Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 5 | 3 706 743 | 3 566 906 |
| Всього процентних доходів | | 32 597 015 | 22 548 807 |
| Процентні витрати | 5 | (13 867 477) | (7 564 688) |
| Чистий процентний дохід | | 18 729 538 | 14 984 119 |
| (Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти | 29 | 1 363 633 | (11 039 456) |
| Чистий процентний дохід/ (витрати) після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти | | 20 093 171 | 3 944 663 |
| Комісійні доходи | 6 | 12 025 296 | 9 386 584 |
| Комісійні витрати | 6 | (5 375 663) | (3 447 839) |
| Операції з іноземною валютою, нетто | | 937 821 | 1 234 118 |
| Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти | | 108 484 | (3 588 937) |
| Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 7 | (3 700 138) | 8 321 816 |
| (Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями | | 110 430 | (304 573) |
| (Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів | | (37 919) | (3 048) |
| Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова | | (36 998) | (3 321) |
| Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | | - | 903 |
| Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів | 29 | (342 401) | (603 165) |
| Інші доходи | | 557 429 | 547 691 |
| Інші витрати | | - | (245 316) |
| Чистий непроцентний дохід | | 4 246 341 | 11 294 913 |
| Операційні доходи | | 24 339 512 | 15 239 576 |
| Витрати на виплати працівникам | 8 | (7 248 905) | (8 145 471) |
| Амортизаційні витрати | 8 | (2 002 715) | (1 833 746) |
| Інші адміністративні та операційні витрати | 8 | (5 841 418) | (4 628 921) |
| Прибуток від операційної діяльності | | 9 246 474 | 631 438 |
| Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю | | 7 208 | 4 547 |
| Прибуток/(збиток) до оподаткування | | 9 253 682 | 635 985 |
| (Витрати)/ відшкодування з податку на прибуток | 9 | (3 277 200) | 2 357 |
| Чистий прибуток/(збиток) | | 5 976 482 | 638 342 |
| Відноситься до: | | | |
| Акціонера Банку | | 5 976 989 | 638 754 |
| Неконтрольованої частки участі | | (507) | (412) |

Примітки на сторінках 8- 105 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Продовж.Дод.Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах гривень)

| Примітки | За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року | За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року |
|---|--|--|
| Чистий прибуток/(збиток) | 5 976 482 | 638 342 |
| Інші сукупні доходи/(витрати) <i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i> | | |
| Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 196 261 | 140 382 |
| Чиста зміна резерву переоцінки будівель за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток | 613 175 | (82 486) |
| <i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування:</i> | | |
| Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності | 164 | 1 068 |
| Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток | (51 164) | (86 383) |
| Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки | - | 1 188 |
| Інші сукупні доходи/(витрати) | 758 436 | (26 231) |
| Всього сукупний дохід/ (витрати) | 6 734 918 | 612 111 |
| Відноситься до: | | |
| Акціонера Банку | 6 735 425 | 612 523 |
| Неконтрольованої частки участі | (507) | (412) |

Від імені Правління:


С.В. Наумов
Голова Правління
16 квітня 2024 року


М.С. Демкович
В.о. головного бухгалтера
16 квітня 2024 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Заднепровський К.Г., 537-47-84

Примітки на сторінках 8- 105 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

ЗГОДА

здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Познякова Олена Вячеславівна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота на тему *«Управління поведінкою клієнтів як інструмент підвищення прибутковості комерційного банку»* виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлена з умовами такого розміщення.

09.01.2025 р.