

Підвищення продуктивності в Україні: банківський сектор як модель економічного розвитку

Березень 2016



McKinsey & Company, Inc.

Підвищення продуктивності в Україні: банківський сектор як модель економічного розвитку

У співпраці з



Автори:

Ірина Швакман
Діана Гольдштейн
Дмитро Дев'ятериков
Михайло Шелемба

Вступ

Звіт «Підвищення продуктивності в Україні: банківський сектор як модель економічного розвитку» містить результати незалежного дослідження, проведеного компаніями McKinsey і Finalta з вересня по грудень 2015 р.

Метою дослідження було визначити для учасників банківського сектору основні напрямки підвищення продуктивності, а також підкреслити вплив підвищення ефективності банківського сектору на економічне зростання.

При проведенні дослідження використовувалися дані з відкритих джерел, конфіденційні матеріали, надані провідними локальними та міжнародними банками, що працюють в Україні, а також відомості, отримані в ході інтерв'ю з учасниками ринку. В ході аналізу для порівняння застосовувалися показники провідних банків, зібрані компаніями McKinsey і Finalta за підсумками роботи із 200 фінансовими установами з більш ніж 50 країн світу.

Компанії McKinsey і Finalta вдячні Незалежній асоціації банків України (НАБУ) і Національному банку України (НБУ) за сприяння в організації дослідження.

Подяка учасникам

У цьому дослідженні брали участь наступні українські банки та організації:

- Альфа-Банк Україна
- Апекс-Банк
- ВТБ Банк
- Комерційний Індустріальний Банк
- Креді Агріколь Банк
- Кредитвест Банк
- Мегабанк
- Національний банк України (НБУ)
- Незалежна асоціація банків України (НАБУ)
- ОТП Банк
- Ощадбанк
- Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ)
- Правекс-Банк
- ПриватБанк
- Промінвестбанк
- Райффайзен Банк Аваль
- Сбербанк
- УкрСиббанк
- Укрсоцбанк
- Універсал Банк

Банківський сектор України сьогодні

117

банків із сукупними
активами 52,3 млрд
дол. США

210 000

співробітників

11 873

відділення

і

76 441

банкомат і термінал



53%

мешканців країни
мають банківський
рахунок

3 200

активних роздрібних
клієнтів на відділення

1,3 млрд

роздрібних транзакцій,
30 транзакцій
на людину за рік

89%

платежів та переказів
населення здійснюється
готівкою



Зміст

Основні висновки	9
Банківський сектор України: огляд та основні виклики	13
Основні фактори відставання банківського сектору України за рівнем продуктивності	19
Дії з підвищення продуктивності у банківському секторі України	27
Додаток: методика розрахунку продуктивності	30



ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Незважаючи на серйозні політичні та економічні виклики останніх років, банківський сектор України досяг відчутного прогресу у проведенні реформ і створенні фундаменту для майбутнього розвитку.

Після прийняття першочергових заходів зі стабілізації економіки та банківського сектору, на учасників ринку очікує наступна хвиля перетворень, спрямована, зокрема, на ріст охоплення банківськими послугами, підвищення ефективності управління ризиками та забезпечення росту продуктивності.

Результати цього дослідження показують, що українські банки здатні досягти значного підвищення продуктивності. Зростання ефективності банківського сектору, у свою чергу, допоможе підняти на новий рівень продуктивність та сталість усієї економіки України. Заходи зі стимулювання продуктивності у галузі також дозволять підвищити прозорість у банківському секторі, скоротити частку тіньової економіки і розширити доступ до капіталу для бізнесу і населення.

Звіт складається з трьох розділів. У першому розділі розглядається загальний стан банківського сектору України з урахуванням нинішньої економічної ситуації. Українські банки стикаються із багатьма викликами, пов'язаними з нестачею ліквідності, зниженням дохідності та необхідністю нарощувати достатність капіталу. Крім того, показник охоплення населення банківськими послугами в Україні нижчий, а рівень операційних витрат в банківському секторі вищий, ніж у порівнюваних країнах.

Другий розділ присвячено основним причинам низької продуктивності у секторі. Ефективність галузі стримується високим розповсюдженням операцій, що виконуються вручну, та паперового документообігу, а також високою часткою готівкових транзакцій. Хоча у країні існує низка високоефективних гравців, багато українських банків суттєво відстають від лідерів.

Недоліки у продуктивності, що спостерігаються у банківському секторі України, є серйозними, але цілком переборними, і у звіті наводяться можливі шляхи їх подолання. Мова йде як про довгострокові структурні реформи, так і про відносно нескладні технологічні й операційні зміни, що дозволять досягти помітного ефекту у короткостроковій перспективі.

У третьому розділі описуються чотири можливості, якими можуть скористатися банки спільно із регулюючими органами, аби прискорити зростання продуктивності та підвищити ефективність сектору.

- **Стимулювати розповсюдження цифрових технологій**, що дозволяють значно знизити вартість обслуговування й операційні ризики. Серед можливих реформ у цьому напрямку можна назвати скасування вимоги щодо наявності фізичного підпису, впровадження цифрової ідентифікації, електронного архівування та електронної звітності.

- **Оптимізувати процеси у банківських відділеннях**, зокрема скоротити обсяг паперової роботи, усунути зайві ланки у ланцюжку прийняття рішень та підписання документів, розширити спектр послуг, що надаються через Інтернет- та мобільний банк, а також перевести базові транзакції у канали із нижчими витратами. Крім того, необхідна подальша централізація бек-офісних функцій, які зараз розподілені по мережі відділень.
- **Скоротити частку операцій з готівкою** та збільшити обсяг електронних платежів. Цей захід повинен супроводжуватися, по-перше, впровадженням сучасних технологічних рішень, які дозволять користувачам перераховувати грошові кошти організаціям та фізичним особам у режимі реального часу через мобільні додатки, а по-друге, розширенням інфраструктури платежів по картках у відповідності до світових тенденцій.
- **Створити єдину інфраструктуру обслуговування фінансових організацій**, щоб реалізувати ефект масштабу, підвищити продуктивність та стимулювати автоматизацію. Консолідація відчутно вплине на невеликих гравців і буде сприяти підвищенню динамічності та надійності банківського сектору.



Банківський сектор України: огляд та основні виклики

Економічна нестабільність серйозно вплинула на банківський сектор України

Нестабільність економіки негативно відбилася на показниках достатності капіталу, ліквідності та дохідності. У 2014 та 2015 рр. Національному банку України довелося ліквідувати та визнати неплатоспроможними 63 банків. Рентабельність власного капіталу (ROE) у банківському секторі у 2014 р. склала мінус 30,8%.

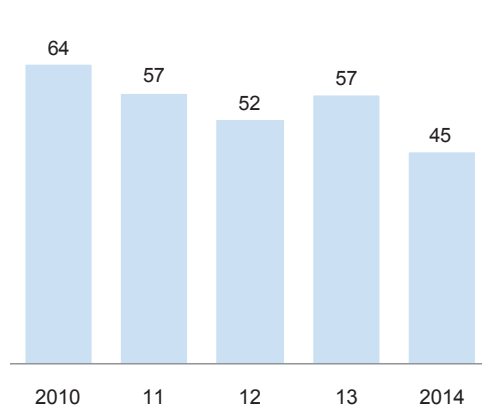
Якщо у 2010 р. обсяг кредитів українських банків із поправкою на проблемні активи складав 64% номінального ВВП, то у 2014 р. він скоротився до 45%. Показник проникнення сектору — один з найнижчих серед порівнюваних країн (іл. 1).

Ілюстрація 1

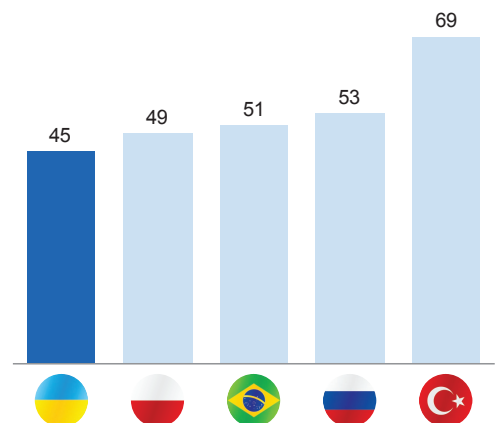
Банківський сектор України відстає за проникненням від порівнюваних країн

Відсотки

Відношення чистого портфеля кредитів клієнтам¹ в Україні до номінального ВВП



Відношення чистого портфеля кредитів клієнтам¹ до номінального ВВП, 2014 р.



¹ Валовий кредитний портфель за виключенням NPL портфеля (кредити з прострочкою більше 90 днів) та неплатоспроможних банків (для України)

ДЖЕРЕЛО: Національний банк України; сайти центральних банків

Слабке охоплення населення банківськими послугами

Хоча в Україні добре розвинена інфраструктура відділень, банкоматів і терміналів, рівень охоплення населення банківськими послугами на подив низький.

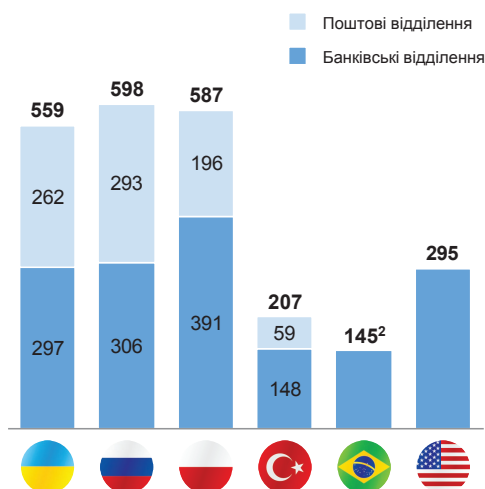
На мільйон населення в Україні припадає 559 банківських та поштових відділень, що надають фінансові послуги. Цей показник співставний із рівнем Польщі (587) та Росії (598) і значно перевищує рівень Туреччини (207) та Бразилії (145).

Мережа банкоматів і платіжних терміналів в Україні вельми численна — 1 772 одиниць на мільйон осіб, в той час як у Польщі цей показник складає 533, а в Туреччині — 599 (іл. 2).

Ілюстрація 2

В Україні розвинена інфраструктура відділень, банкоматів та терміналів

Кількість банківських та поштових відділень¹ на 1 млн осіб, 2014



Кількість банкоматів і небанківських платіжних терміналів на 1 млн осіб, 2014



1 Поштові відділення, що виконують фінансові операції

2 Включаючи Banco Postal

ДЖЕРЕЛО: Національний банк України; сайт Укрпошти; сайт Пошти Росії; сайти центральних банків

Однак за рівнем охоплення населення банківськими продуктами та послугами Україна відстає від порівнюваних країн. Банківський рахунок мають лише 53% мешканців країни, в той час як у Туреччині відповідна частка сягає 57%, а у Польщі — 78%.

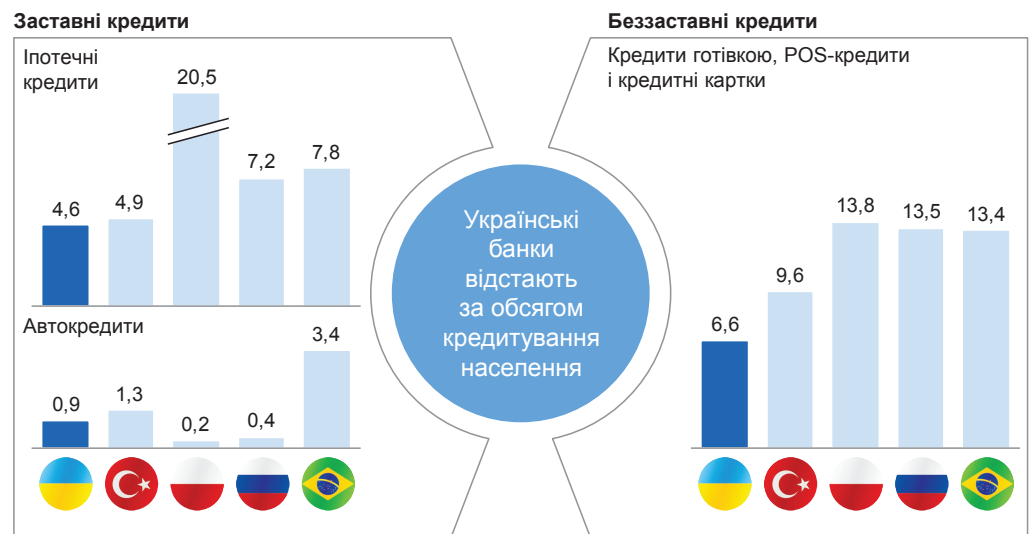
Обсяг споживацького кредитування (яке є основним джерелом доходів від обслуговування фізичних осіб для банків у порівнюваних країнах) в останні роки також сильно скоротився. Приблизно 80% обсягу банківського кредитування припадає на корпоративний сегмент.

Рівень охоплення населення кредитами готівкою і кредитними картками приблизно вдвічі нижчий, ніж у Туреччині та Польщі. Обсяги іпотечних кредитів також невеликі (іл. 3).

Ілюстрація 3

За обсягом беззаставних та іпотечних кредитів Україна значно відстає від порівнюваних країн

Валовий кредитний портфель/ВВП, відсотки, 2014 р.



ДЖЕРЕЛО: Національний банк України; сайти центральних банків; McKinsey Panorama

Незважаючи на заходи з оптимізації, рівень операційних витрат залишається високим

Незважаючи на заходи зі скорочення операційних витрат, банківський сектор України залишається відносно високвитратним — у 2014 р. відношення операційних витрат до середнього обсягу активів складало 4,4%, при тому, що у Польщі цей показник знаходиться на рівні 1,8%, а у Туреччині — 3,0%.

Високий рівень операційних витрат частково обумовлений низьким охопленням населення банківськими продуктами та послугами, про що було сказано вище: у банків надто багато діючих відділень та банкоматів відносно обсягів бізнесу, особливо із урахуванням скорочення економіки України.

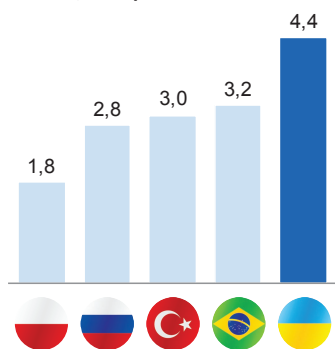
Однак це лише один із факторів. Інша причина низької ефективності українського банківського сектору — значна кількість невеликих банків, у яких відносні витрати вдвічі, а іноді і втричі вищі, ніж у провідних гравців (іл. 4).

Ілюстрація 4

Банківський сектор України характеризується високими операційними витратами

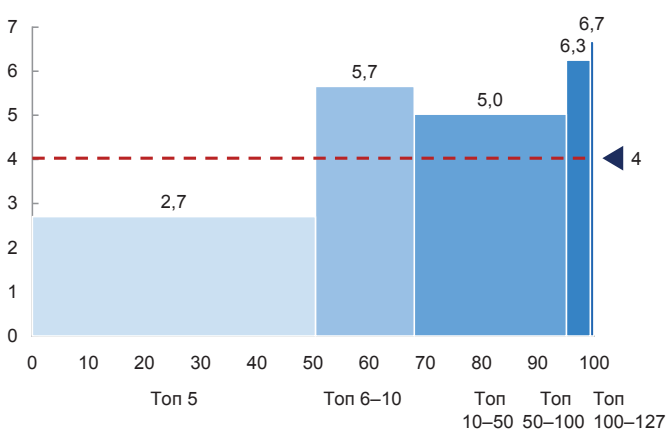
Відсотки

Відношення операційних витрат до середньої величини банківських активів, 2014 р.



Крива витрат банківського сектору¹, 1П 2015 р.

Відношення операційних витрат² до середньої величини банківських активів



Доля ринку за величиною банківських активів

¹ Банки, які діяли з січня по червень 2015 р., за виключенням неплатоспроможних банків. Оцінка операційних витрат у річному обчисленні
² Операційні витрати ануалізовано

ДЖЕРЕЛО: Національний банк України; сайти центральних банків

Незважаючи на консолідацію, на ринку залишається багато невеликих банків

Протягом останніх п'яти років продовжується консолідація українського банківського сектору, і сьогодні 10 найбільших банків контролюють 69% банківських активів, що є співставним із рівнем Іспанії, Польщі та Румунії. Тим не менш, на ринку все ще залишається значна кількість дрібних фінансових інститутів — у середині 2015 р. в Україні налічувалося 127 банків (для порівняння: в Іспанії їх всього 23, в Румунії — 40, а у Туреччині — 47).

Рівень продуктивності є низьким, що обумовлюється високою часткою операцій з готівкою та неефективністю процесів

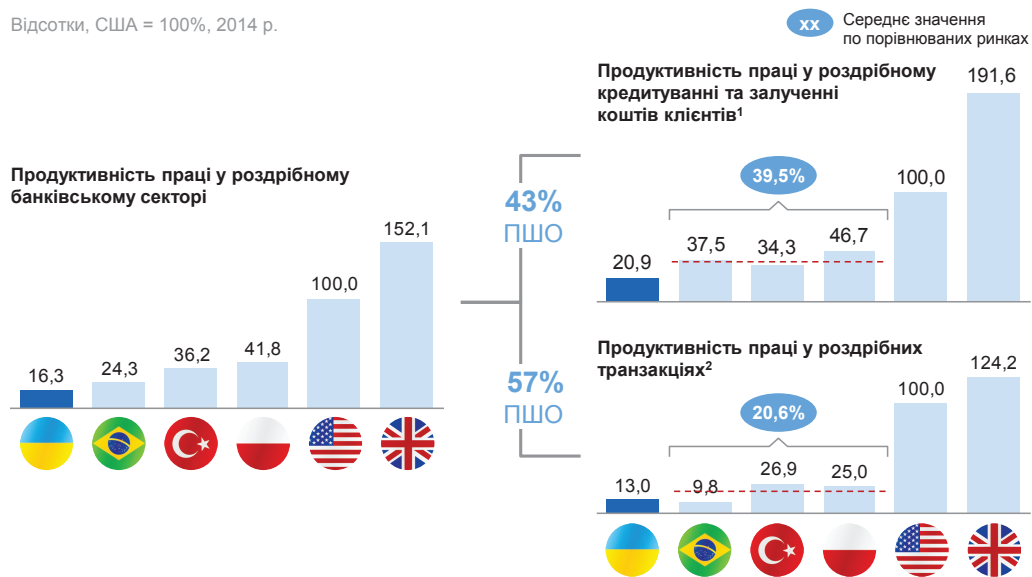
З 210 тис. осіб, що працюють у банківському секторі України (0,8% населення країни), коло двох третин, або 140 тис., зайняті обслуговуванням транзакцій, оформленням кредитних продуктів, рахунків і депозитів фізичних осіб.

Продуктивність українського банківського сектору в обслуговуванні фізичних осіб складає приблизно 16% рівня США та 39% рівня Польщі. Головна причина відставання — низька продуктивність у роздрібних транзакціях (13% рівня США), обумовлена високою часткою операцій з готівкою та розповсюдженістю ручної обробки платежів (іл. 5).

Ілюстрація 5

Продуктивність праці складає 39% від рівня Польщі та 16% від рівня США

Відсотки, США = 100%, 2014 р.



1 Дані наведено з поправкою на паритет купівельної спроможності із застосуванням середнього курсу гривні до дол. США за 2014 р.
 2 Включені платежі по пластикових картках, перекази між рахунками фізичних осіб, платежі фізичних осіб організаціям, електронні транзакції та транзакції фізичних осіб через Укрпошту (тільки для України)

ДЖЕРЕЛО: Національний банк України; центральні банки; статистичні бюро; дані банків-учасників; Economist Intelligence Unit



Основні фактори відставання банківського сектору України за рівнем продуктивності

Відставання банківського сектору України за показниками продуктивності пояснюється трьома основними факторами:

- **Складні процеси з великим обсягом паперової роботи та надлишкові мережі відділень.** В Україні на кожне банківське відділення в середньому припадає у 2–3 рази менше клієнтів, ніж у порівнюваних країнах, що вказує на доцільність подальшої оптимізації мереж. Крім того, українські банки стикаються з жорсткою регламентацією процесів та необхідністю виконувати великий обсяг паперової роботи. Існує ціла низка можливостей з оптимізації, автоматизації та централізації діяльності, не пов'язаної з обслуговуванням клієнтів.
- **Висока частка операцій з готівкою.** Відділення українських банків перевантажені операціями з готівкою, що відображає високу частку тіньової економіки та недостатній рівень розвитку платіжної інфраструктури. В середньому в українських банківських відділеннях касири обробляють у 5–10 разів більше операцій з готівкою, ніж у порівнюваних країнах. Підвищенню продуктивності у даному випадку будуть сприяти у першу чергу такі заходи, як використання цифрових технологій при оплаті комунальних послуг, переведення операцій з готівкою у банкомати і платіжні термінали, а також розвиток інфраструктури POS-терміналів.
- **Відмінності у рівні продуктивності між банками.** Хоча складнощі, пов'язані із регулюванням та переважанням операцій з готівкою, є спільними для всіх учасників ринку, показники продуктивності банків все ж значно розрізняються. Лідери суттєво випереджають інші банки за кількістю роздрібних клієнтів, які обслуговуються в одному відділенні, та успішно переводять операції з готівкою у банкомати й електронні канали. Таким чином, подальша консолідація та розповсюдження найкращих практик можуть сприяти підвищенню продуктивності у секторі.

Розглянемо перераховані фактори докладніше.

1. Складні процеси із великою кількістю паперової роботи та надлишкові мережі відділень

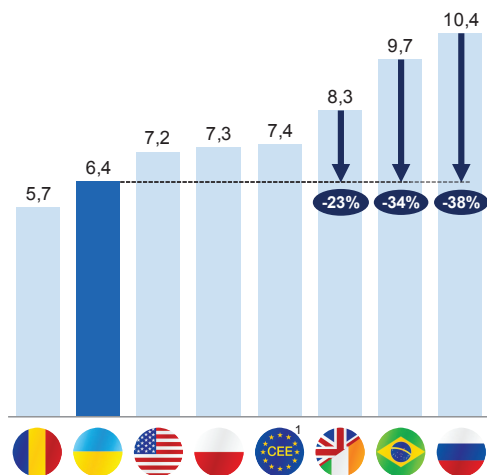
Українські банки відреагували на складне політичне та економічне середовище у країні значним скороченням персоналу у відділеннях. В результаті середня кількість співробітників у відділенні банку на сьогоднішній день складає 6,4 повних штатних одиниці (ПШО), що є одним із найнижчих показників у регіоні. У Польщі вона складає 7,3 ПШО, а у країнах Центральної та Східної Європи — у середньому 7,4 ПШО.

Однак оптимізація мережі відділень у банках проходить значно повільніше, ніж скорочення персоналу. Сьогодні типове відділення українського банку в середньому обслуговує вдвічі менше клієнтів, ніж відділення банку в Росії, Польщі та США (іл. 6). При цьому залишається низьким проникнення роздрібних банківських продуктів, внаслідок чого багато банківських відділень у країні нерентабельні. Щоб стимулювати зростання продуктивності, банкам рекомендується розглянути можливості подальшої оптимізації мережі.

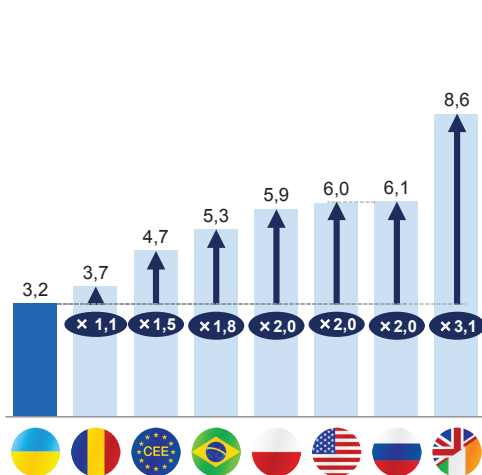
Ілюстрація 6

Банки скоротили чисельність персоналу відділень, але при цьому кожне відділення обслуговує менше клієнтів, ніж відділення банків у сусідніх країнах

Кількість співробітників (без врахування малого бізнесу) на відділення, відношення чисельності персоналу відділень (без врахування малого бізнесу) до кількості відділень, червень 2015 р.



Кількість активних клієнтів-фіз. осіб на відділення, відношення кількості активних клієнтів – фіз. осіб до кількості відділень, тис. клієнтів на відділення, червень 2015 р.



1 Регіон CEE (Центральна та Східна Європа) включає Угорщину, Польщу, Чехію, Словаччину та Хорватію

ДЖЕРЕЛО: Finalta; банки-учасники

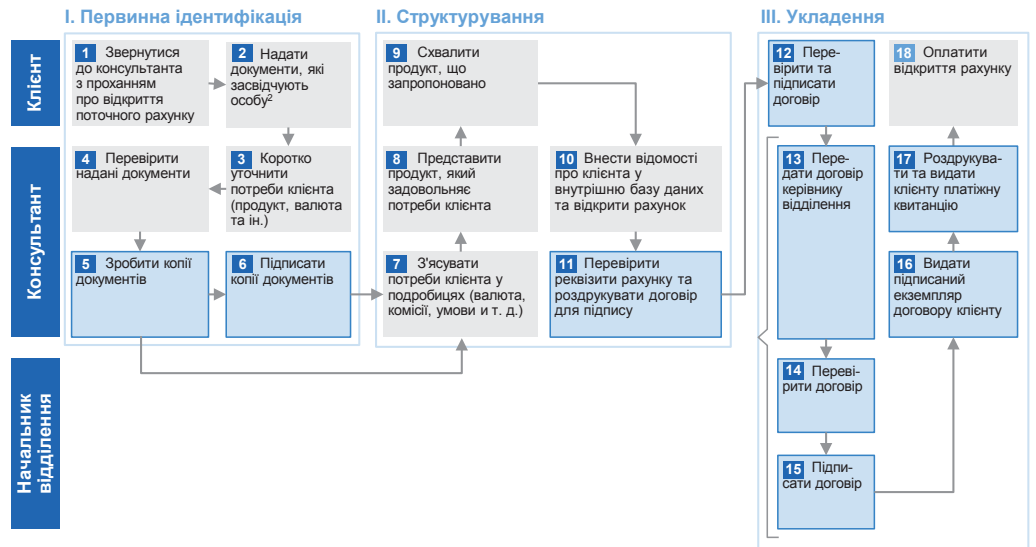
Ефективність роботи відділень також можна збільшити шляхом підвищення продуктивності персоналу. На сьогодні 64% співробітників відділень українських банків займаються наданням послуг із низькою доданою вартістю, а також виконують бек-офісні функції. Продажами продуктів та послуг займається тільки третина персоналу. На порівнюваних ринках, наприклад, у Польщі, країнах Центральної та Східної Європи, ситуація є протилежною: функції, не пов'язані із продажами, виконує тільки 41% персоналу.

Основні операції, що здійснюються у відділеннях, є регламентованими та пов'язані із великим обсягом паперової роботи. Так, процедура відкриття поточного рахунку в одному з українських банків складається з 18 етапів, приблизно половину з яких цілком можна вилучити або спростити без зміни нормативно-правової бази (іл. 7). Якщо ж внести зміни у нормативно-правову базу, наприклад, скасувавши вимогу про наявність фізичного підпису, то можна досягти ще більш суттєвого підвищення продуктивності.

Ще одна можливість полягає у подальшій централізації бек-офісних функцій. Це дозволить скоротити чисельність персоналу та суттєво підвищити показники продуктивності. Крім того, завдяки такому заходу можна забезпечити більш рівномірне робоче навантаження та підвищити спеціалізацію персоналу.

Процедура відкриття поточного рахунку для фізичних осіб у відділенні¹

Області потенційної оптимізації



1 Громадяни України або особи, які постійно проживають на території України
2 Паспорт та ідентифікаційний код

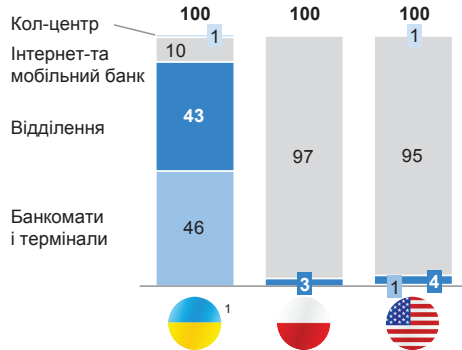
ДЖЕРЕЛО: відвідування відділень

2. Висока частка операцій з готівкою

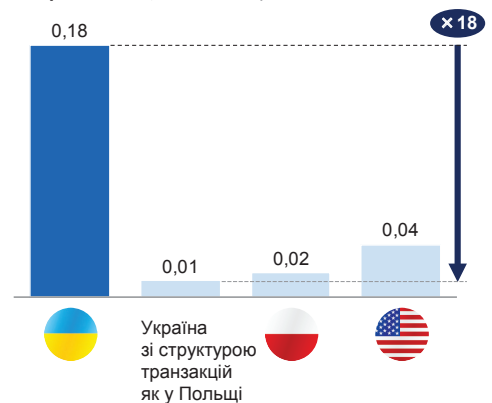
Українські банки надмірно завантажені операціями з готівкою, включаючи прийом комунальних платежів, зняття коштів, поповнення рахунку та грошові перекази. В результаті 89% роздрібних банківських транзакцій здійснюється готівкою через каси та банкомати, тоді як, наприклад, у США аналогічний показник складає лише 5% (іл. 8).

В Україні спостерігається висока доля готівкових транзакцій і високі витрати на проведення транзакцій

Роздрібні платежі і перекази за каналами¹, проценти, 1П 2015 р..



Оціночні витрати на оплату праці у розрахунку на транзакцію², дол. США/транзакція



1 Включає перекази між рахунками фізичних осіб, платежі організаціям, не включає зняття, поповнення рахунку та платежі по картках у точках продажів
2 Передбачається, що витрати на оплату праці при транзакціях через банкомати, Інтернет-банк та мобільний банк нульові; у розрахунках для України використовувався середній курс обміну гривні на дол. США за 2014 р., для Польщі та США – на кінець періоду

ДЖЕРЕЛО: Finalta; банки-учасники

Незважаючи на наявність великої інфраструктури платіжних терміналів та банкоматів, клієнти банків в Україні в основному віддають перевагу проведенню транзакцій через касу. Частка операцій зі зняття готівки, що виконуються вручну, складає 13% сукупного обсягу таких операцій, що більш ніж вдвічі перевищує аналогічний показник країн Центральної та Східної Європи (6%). Через касу в Україні також здійснюється 73% операцій із поповнення рахунку, тоді як у Польщі цей показник складає 49%, а в Росії — 33%.

Існує значний потенціал у напрямку скорочення частки операцій з готівкою, а також ручних процесів у відділеннях. Половину операцій, що виконуються касирами, можна перевести у банкомати та платіжні термінали, якщо стимулювати перехід клієнтів на самообслуговування, у тому числі через підвищення комісії за проведення транзакцій у відділеннях. Принципово важливими факторами для реалізації цього завдання є безперерйна робота та цілодобова доступність банкоматів. Інвестуючи кошти у розвиток інфраструктури, українські банки повинні також подбати про підвищення доступності банкоматів і терміналів.

Значні можливості відкриває також оптимізація розрахунків за комунальні послуги. На сьогодні в Україні відсутні єдині стандарти обміну інформацією між банками, з одного боку, та регіональними і національними компаніями, що надають комунальні послуги, з іншого. У результаті, банки вимушені нести значні витрати при проведенні платіжних розрахунків із комунальними підприємствами. Крім того, лише деякі банки пропонують клієнтам послуги «debit debit» та «standing order».

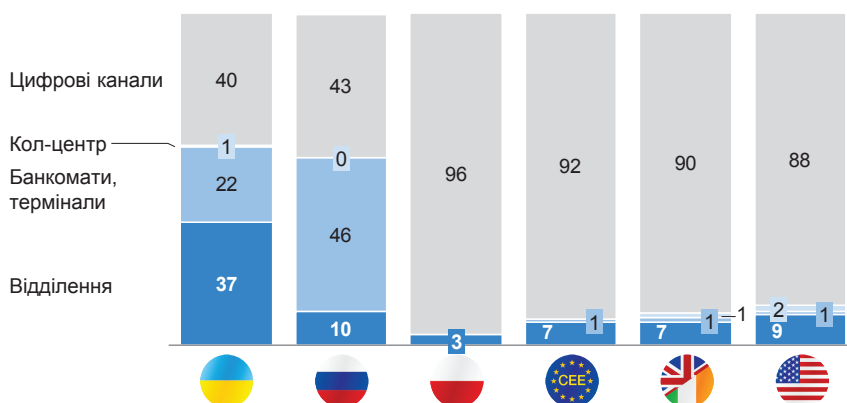
Як наслідок, банкомати, термінали і відділення українських банків обробляють мільйони операцій з оплати комунальних послуг готівкою. Частка таких операцій з готівкою в Україні складає 59% від загального обсягу платежів та переказів, тоді як у Польщі цей показник складає всього 3%, а у країнах Центральної та Східної Європи — 7% (іл. 9).

Ілюстрація 9

Оплата комунальних послуг часто виконується готівкою у відділеннях та через термінали

Платежі і перекази фізичних осіб¹ (на рік)

Платежі та перекази у каналі до загальної кількості платежів і переказів, проценти, червень 2014-15 рр.



¹ Перекази між рахунками фізичних осіб та платежі організаціям, не включаючи зняття, поповнення рахунку та платежі по картках у точках продажів

ДЖЕРЕЛО: Finalta; банки-учасники

Досвід інших країн свідчить про те, що переведення комунальних розрахунків у цифрові канали дозволяє не тільки підвищити продуктивність банків, але і скоротити частку прострочених платежів за послуги ЖКГ.

Поряд із високою часткою операцій з готівкою, для банківського сектора України характерний низький рівень використання Інтернет- та мобільного банку. Всього 9% роздрібних клієнтів користуються Інтернет-банком, а мобільним банком — лише 3%. В Польщі ситуація кардинально відрізняється: Інтернет-банком користуються 61% роздрібних клієнтів, мобільним банком — 15%. Впровадження онлайн-технологій та мобільних рішень для здійснення платежів і переказів дозволить значно підвищити продуктивність у банківському секторі України.

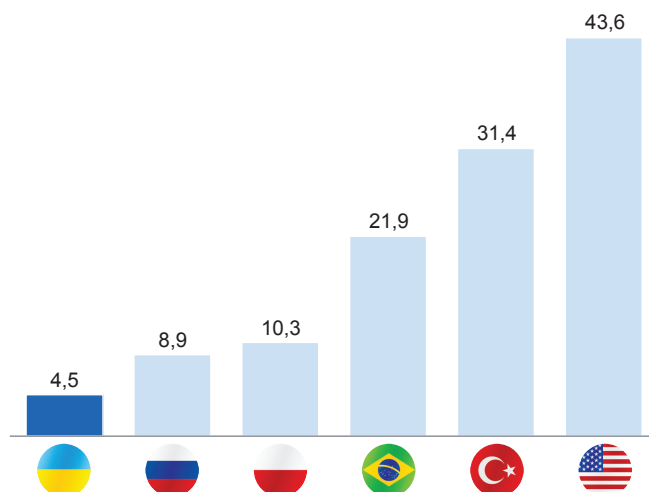
Інфраструктура POS-терміналів в Україні також розвинена слабкіше, ніж у порівнюваних країнах. На 1 млн осіб припадає 4,5 термінала для платежів за допомогою банківських карток, тоді як у Росії аналогічний показник складає 8,9, а у Польщі — 10,3. Можлива причина відставання полягає в тому, що власники торгових точок часто віддають перевагу розрахункам готівкою, а покупці не вбачають вигоди в оплаті картою. За виключенням найбільших емітентів, розвиток еквайрингового бізнесу як такого є неприбутковим. Всебічне рішення цієї проблеми дозволить підвищити прозорість та скоротити частку тіньової економіки, але для цього необхідні спільні зусилля учасників ринку та регулюючих органів (іл. 10).

Ілюстрація 10

В Україні найнижчі показники проникнення POS-терміналів серед порівнюваних країн

Кількість POS-терміналів на 1 млн осіб, 2014 р.

Тис. одиниць



ДЖЕРЕЛО: Національний банк України; центральні банки

3. Відмінності у рівні продуктивності між банками

Рівень продуктивності в українських банках значно відрізняється. Організувавши обмін передовим досвідом між банками та вживши заходів із подальшої консолідації галузі, можна суттєво підвищити середній рівень продуктивності у секторі.

Відносно ефективні банки обслуговують майже втричі більше клієнтів у розрахунку на одне відділення (іл. 11). Лідери також досягають більших успіхів у переведенні касових транзакцій з відділень до банкоматів (іл. 12) та у цифрові канали (іл. 13).

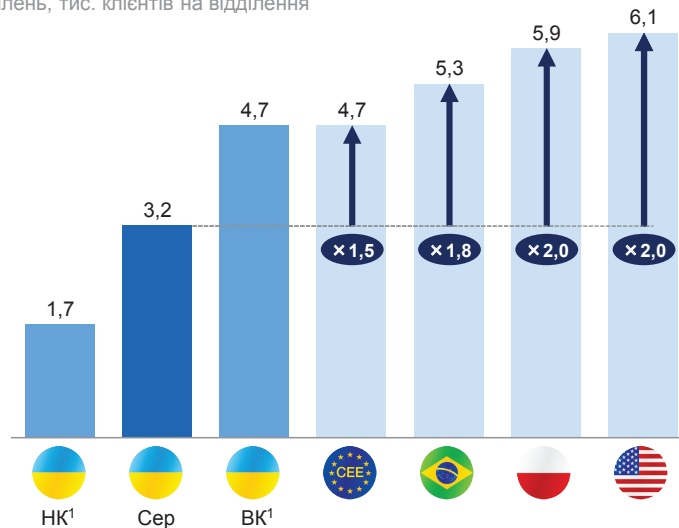
Підвищення продуктивності у банківському секторі по мірі відновлення української економіки є фундаментальним завданням. Якщо цього зробити не вдасться, підвищення інтенсивності транзакцій населення, пов'язане із економічним зростанням, неминуче призведе до зростання витрат і персоналу в банківському секторі. Наприклад, за оцінками, щоб досягти рівня Польщі за кількістю транзакцій на душу населення при поточному рівні продуктивності, українському банківському сектору доведеться залучити додатково 100 тис. співробітників.

Ілюстрація 11

Найбільш ефективні українські банки обслуговують втричі більше клієнтів на відділення

Кількість активних клієнтів-фіз. осіб на відділення, червень 2015 р.

Відношення кількості активних клієнтів-фіз. осіб до кількості відділень, тис. клієнтів на відділення



¹ НК, БК: нижній і верхній кватилі, що визначаються як 25% та 75% від загального розподілу, який складає 100%

ДЖЕРЕЛО: Finalta; банки-учасники

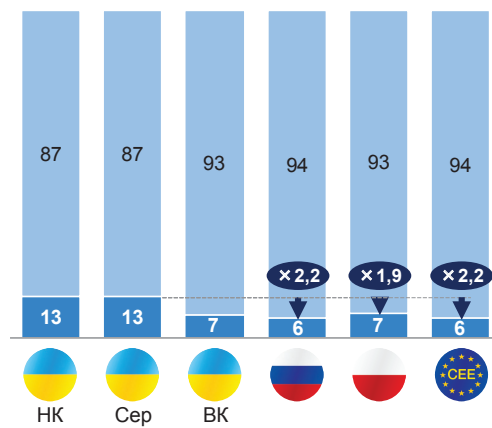
Ілюстрація 12

Найбільш ефективні українські банки проводять менше операцій з готівкою у відділеннях

Відсотки, червень 2015

Операції з видачі готівки (за рік)

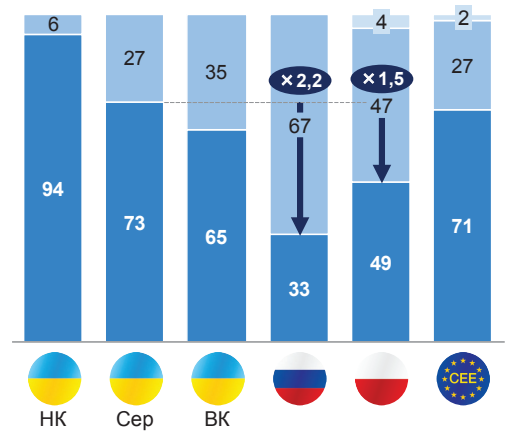
Відношення кількості операцій з видачі готівки у каналі до загальної кількості операцій з видачі готівки, червень 2014-15 рр.



■ Інші¹ ■ Банкомати/термінали ■ Відділення

Операції з прийому готівки² (за рік)

Відношення кількості операцій з прийому готівки у каналі до загальної кількості операцій з прийому готівки, червень 2014-15 рр.



1 Інші включають поштові відділення та точки обслуговування у магазинах

2 Операції з прийому готівки в Україні включають оплату рахунків ЖКГ без відкриття рахунку

ДЖЕРЕЛО: Finalta; банки-учасники

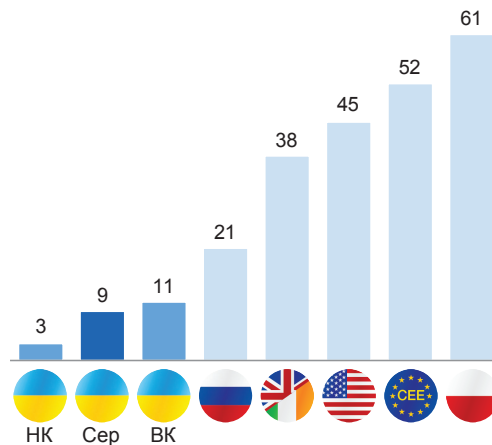
Ілюстрація 13

Найбільш ефективні банки переводять більше клієнтів у віддалені канали

Відсотки, червень 2015 р.

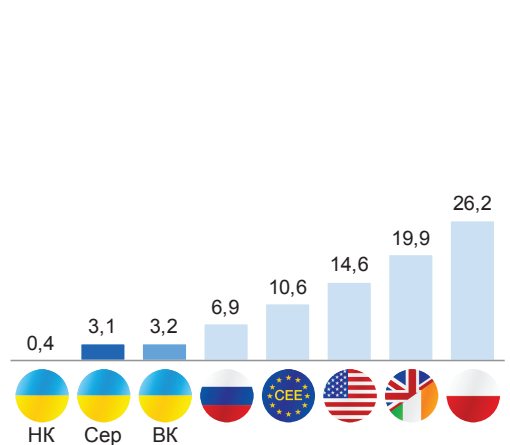
Частка клієнтів-фіз. осіб, які активно використовують Інтернет-банк

відношення кількості активних клієнтів, які користувалися Інтернет-банком за останні 3 місяці, до кількості активних клієнтів-фіз. осіб



Частка клієнтів-фіз. осіб, які активно користуються мобільним банком

відношення кількості активних клієнтів, які користувалися мобільним додатком за останні 3 місяці, до кількості активних клієнтів-фіз. осіб



ДЖЕРЕЛО: Finalta; банки-учасники



Дії з підвищення продуктивності у банківському секторі України

Непроста політична та економічна ситуація останніх років надала імпульс реформуванню банківського сектору України. Після вжиття комплексу заходів зі стабілізації макроекономічної ситуації, регулюючі органи та учасники ринку починають спрямувати зусилля у тому числі на підвищення конкурентоздатності та ефективності фінансового сектору. Першорядне завдання — підвищити продуктивність та скоротити витрати, що також позитивно вплине на українську економіку в цілому.

Цілком ймовірно, що по мірі відновлення економіки кількість банківських транзакцій може порівняно швидко подвоїтися. При поточному рівні продуктивності банківському сектору буде складно задовольнити підвищений попит на здійснення транзакцій та інші банківські послуги. Українським банкам необхідно подолати відставання у продуктивності, щоб задовольнити потреби національної економіки, яка, як очікується, буде динамічна розвиватися.

Зараз склалися оптимальні умови для активних дій, оскільки є можливість отримати доступ до сучасних технологічних рішень та новітніх бізнес-моделей. Багато банків в Україні не обтяжені застарілими технічними системами, і цю обставину слід розглядати як важливу конкурентну перевагу, яка може дозволити зробити технологічний ривок.

Щоб створити умови для підвищення продуктивності, регулюючим органам рекомендується зосередити увагу на наступних заходах:

- **Модернізувати нормативно-правову базу з метою усунення перепон для впровадження цифрових технологій та безпаперових бізнес-процесів.** Щоб забезпечити впровадження передових технологій, необхідно внести поправки у нормативно-правову базу, яка регламентує вимоги до оформлення паперової документації, підписів, фізичну верифікацію документів, архівування та звітність. Більшість транзакцій, що здійснюються у банківських відділеннях, можна перевести в цифрові канали. Пріоритетні заходи включають скасування вимоги про наявність фізичного підпису, створення умов для віддаленої ідентифікації клієнтів, а також забезпечення електронного доступу до різних баз даних для спрощення ідентифікації та фінансового моніторингу (наприклад, BankID).
- **Скорочувати частку операцій з готівкою.** Регулюючі органи можуть зіграти важливу роль у підтримці заходів зі скорочення обсягу операцій з готівкою. Зокрема, вони можуть надати підтримку у таких питаннях, як розробка єдиних стандартів для проведення комунальних платежів, стимулювання розвитку мобільних платежів, розповсюдження банківських карток, розширення інфраструктури POS-терміналів, забезпечення прозорості у відношенні вартості операцій з готівкою тощо. Регулюючі органи також можуть сприяти впровадженню сучасних платіжних технологій, наприклад, мобільних платіжних систем та рішень, які дозволяють проводити розрахунки між банками у режимі реального часу.
- **Сприяти подальшій консолідації сектору та розвитку спільної інфраструктури для обслуговування банків.** Подальша консолідація банків невеликого та середнього розміру може позитивно вплинути на зростання продуктивності, адже з ринку підуть гравці, не здатні реалізувати ефект масштабу та поліпшити

показники ефективності. Поряд із цим, українські регулюючі органи повинні заохочувати розвиток компаній, які надають банкам послуги аутсорсингу. Наявність спільної інфраструктури дозволить суттєво скоротити витрати за низкою функціональних напрямків, включаючи кол-центри, стягнення заборгованості, процесінг, управління мережею банкоматів і POS-терміналів, інкасацію тощо. Впровадження хмарних технологій допоможе зменшити потреби банків у внутрішній інфраструктурі та збільшити доступність найсучасніших ІТ-додатків, а зростання ринку аутсорсингових послуг принесе додаткові переваги для економіки в цілому завдяки створенню тисяч робочих місць за межами великих міст.

Аналогічні заходи, спрямовані на підвищення продуктивності, **рекомендується вжити і керівництву банків:**

- **Взаємодіяти із регулюючими органами з метою усунення перепон на шляху впровадження цифрових технологій.** Банкам необхідно тісно співпрацювати із регулюючими органами з метою впровадження нових стандартів у таких напрямках, як використання електронного підпису, ідентифікація клієнтів, фінансовий моніторинг, укладення договорів та підготовка звітності. Всі основні види транзакцій повинні здійснюватися без паперової документації.
- **Спрощувати процеси у відділеннях й оптимізувати мережі.** Навіть з урахуванням нинішніх нормативно-правових обмежень, існує значний потенціал для впровадження принципів ощадливого виробництва у банківських відділеннях, включаючи суміщення посад, переведення співробітників на неповну зайнятість та автоматизацію простих операцій. Крім того, деякі процеси у відділеннях можна централізувати на рівні регіональних або національних центрів, що дозволить вдвічі підвищити продуктивність. По мірі того як регулюючі органи будуть усувати перепони на шляху впровадження цифрових технологій, банки зможуть переводити основні операції з обслуговування клієнтів у цифрові канали. Подальше підвищення продуктивності є можливим за рахунок оптимізації кількості та форматів відділень.
- **Переводити транзакції в електронні канали.** Банкам необхідно шукати можливості для подвоєння частки платежів, що здійснюються через електронні канали. Цього можна досягти за рахунок таких важелів, як розробка єдиного стандарту для проведення розрахунків за комунальні послуги та перерахування заробітної платні, розширення функціональних можливостей віддалених каналів (банкоматів, Інтернет-банку, мобільного банку, кол-центру), розвиток інфраструктури електронних платежів, навчання клієнтів використанню електронних каналів, а також — у перспективі — підвищення комісії за проведення операцій у банківських відділеннях.
- **Сприяти подальшій консолідації банківського сектору та розвитку ринкової інфраструктури аутсорсингу.** Перед банками відкриваються значні можливості із створення спільної інфраструктури у таких напрямках, як інкасація, управління мережею банкоматів і POS-терміналів, процесінг та хостинг даних. Судячи із досвіду інших ринків, оптимальним варіантом використання перелічених можливостей для банків може стати спільна реалізація відповідних проектів.

В останнє десятиріччя українські банки активно інвестували кошти у створення масштабної та доступної для населення банківської інфраструктури. Однак на фоні реформування національної економіки банківському сектору необхідно взяти невідкладних заходів із підвищення продуктивності та ефективності. Саме зараз регулюючі органи та керівництво банків повинні спрямувати зусилля на вирішення цього завдання. В ході трансформації банківського сектору ключовим рішенням стане впровадження сучасних технологій. А ефективний та стабільний банківський сектор, в свою чергу, здатен стати однією з важливих рушійних сил майбутнього економічного зростання України.

Додаток: методика розрахунку продуктивності

В цьому розділі докладно розглядаються методи, джерела даних та обмеження, якими керувалася компанія McKinsey при розрахунку показників продуктивності в ході дослідження.

Поняття банківського сектору

Для забезпечення зіставності показників різних країн при проведенні аналізу, роздрібний банківський сектор розглядається у розрізі продуктів та клієнтів. Фінансові заклади, які надають роздрібні банківські послуги населенню в Україні, можна розділити на три основні групи: (1) державні банки, (2) іноземні банки та (3) приватні національні банки. В рамках аналізу розглядалися такі роздрібні банківські продукти, як кредити фізичним особам, депозити, рахунки і транзакції, включаючи транзакції через поштові відділення. Продукти і послуги для підприємств малого та середнього бізнесу, пайові інвестиційні фонди, а також послуги страхування у рамках дослідження не розглядалися.

Методика

Продуктивність праці визначається як відношення індексу обсягу наданих банківських послуг до індексу відповідних трудовитрат. Всі розрахунки засновані на даних за 2014 р., рівень США прийнятий за референтний.

Індекс обсягу наданих банківських послуг

У дослідженні McKinsey індекс обсягу наданих роздрібних банківських послуг включає всі основні банківські продукти та послуги, що надаються фізичним особам. Це кількісний показник, заснований на: (1) кількості транзакцій, (2) обсязі депозитів і поточних рахунків, (3) обсязі кредитів.

Транзакції включають платежі по кредитних картках, перекази між рахунками фізичних осіб, роздрібні платежі на користь юридичних осіб, транзакції через електронні канали і транзакції через поштові відділення (тільки для України). Кількість транзакцій визначається на основі даних з сайтів центральних банків та внутрішньої статистичної інформації Національного банку України.

Обсяг депозитів і поточних рахунків визначається як портфель коштів клієнтів, що знаходяться на депозитах і поточних рахунках за станом на кінець 2014 р., на основі даних центральних банків країн, залучених до порівняльного аналізу. Обсяг кредитів визначається як портфель іпотечних кредитів та інших кредитів, виданих фізичним особам, включаючи кредити, що видані у відділеннях, автокредити, кредити у точках продажів, кредитні картки та овердрафти. У цьому випадку також використовуються дані центральних банків. Депозити, рахунки і кредити оцінюються за обсягом, а не за кількістю. Показники для України скориговано з урахуванням середнього курсу гривні до долара США за 2014 р. Для всіх інших ринків використано курс на кінець 2014 р.

З огляду на те, що обсяг наданих послуг визначається як у кількісному (кількість транзакцій), так і в грошовому вираженні (портфелі), три категорії консолідовано

в одну. Підсумковий індекс обсягу наданих послуг визначається шляхом агрегування трьох категорій з урахуванням середньої за порівнюваними країнами кількості співробітників, необхідної для формування одиниці обсягу банківських послуг у 2014 р.

Індекс трудовитрат

Обсяг трудовитрат у роздрібному банківському секторі включає кількість годин, що відпрацьовано у фінансовому закладі у зв'язку із наданням описаних вище фінансових послуг. Рівень зайнятості у банківському секторі коригується з урахуванням частки роздрібного банківського сектору в загальній зайнятості у галузі. Використовуються дані офіційної статистики країн, а також дані, надані українськими банками, що брали участь у дослідженні.

Обмеження

Методика McKinsey має деякі обмеження, і подальша робота буде спрямована на удосконалення методів вибору показників обсягу наданих послуг та підвищення точності розрахунку трудовитрат. В ході дослідження не проводилося коригування обсягу наданих послуг за якістю; оцінка обсягу наданих послуг за різними категоріями продуктів може бути пов'язана зі складнощами. Внаслідок відсутності офіційної статистики чисельності персоналу, зайнятого у роздрібному банківському секторі, дані по трудовитратах розраховуються виходячи з даних, наданих банками-учасниками, а також на основі інтерв'ю з експертами. Предметом обговорення також може бути використання ринкових обмінних курсів замість курсів за паритетом купівельної здатності, оскільки не зовсім ясно, якою мірою відмінності у цінах на внутрішньому ринку відображають відмінності у корисності продуктів.

Методика Finalta

Компанія Finalta дотримується методики, що дозволяє забезпечити зіставність даних різних країн та регіонів. Збір даних у банках ведеться на основі єдиної термінології, потім інформація перевіряється за допомогою комплексної методики, що передбачає докладну перехресну перевірку даних, співставлення даних порівнюваних банків та ретельне вивчення нетипових показників.

Оскільки компанія Finalta має забезпечити узгодженість із методикою, що застосовується в інших регіонах, використані терміни та поняття можуть не повною мірою відповідати тим, які використовуються Національним банком України або учасниками ринку. Таким чином, значення показників у звіті Finalta можуть відрізнятися від тих, що прийняті на ринку.

Необхідно зазначити, що показники, розраховані компанією Finalta, — це середні показники банків-учасників дослідження, а не середньоринкові значення, причому це середньоарифметичні показники, тобто дані невеликого банку при розрахунку середньої величини мають таку ж вагу, як і дані великого гравця.

У тих випадках, коли використовуються квартилі, нижчий квартиль відповідає середньому значенню між найменшим та медіанним значеннями у групі даних, яке відділяє 25% даних нижчого сегменту від 75% решти даних. Верхній квартиль відповідає середньому значенню між медіанним та найбільшим значеннями у групі даних, яке відділяє 25% даних верхнього сегменту від 75% решти даних.

Нижче наведено визначення термінам, які використовуються у цьому дослідженні:

- Активним роздрібним клієнтом вважається фізична особа, яка за останні шість місяців періоду, протягом якого проводиться дослідження, здійснила як мінімум одну дебетову транзакцію (крім автоматичних транзакцій та пролонгацій) та/або мала на рахунку більш 250 євро та/або мала непогашений кредит без прострочки виплат або із прострочкою не більше 90 днів.
- Під роздрібними відділеннями маються на увазі всі відділення, додаткові та операційні офіси, а також операційні каси поза касовим вузлом і кредитно-касові офіси. Це поняття не включає відділення з обслуговування корпоративних клієнтів та закордонні відділення, а також точки продажів.

У співпраці з
Finalta

Березень 2016
Дизайн — Visual Media Europe
© McKinsey & Company