



УДК 336.71(477):[339.37:330.341.1]

РОЗВИТОК РИТЕЙЛУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сідельник Олена Петрівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Львівського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: helen.sidelnuk@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-6498-5900

Кошельник Іванна Сергіївна,
студентка
Львівського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: koshelnyki@gmail.com

Анотація. Досліджено суть ритейлу, обґрунтовано, що банківський ритейл є процесом створення і реалізації доступного, всеохоплюваного та зрозумілого переліку продуктів і послуг, які надає банківська установа для максимального кола споживачів, які мають на меті їх отримати. Визначено, що в сьогоденних умовах ефективна діяльність і конкурентоспроможність будь-якого комерційного банку більшою мірою забезпечується впровадженням нових, соціально орієнтованих послуг шляхом розширення сфери ритейлу з використанням інноваційних технологій. Проаналізовано діяльність АТ «Ощадбанк» у сегменті банківського ритейлу. Визначено, що розвиток банківської діяльності в Україні характеризується тенденціями використання цифрових технологій та універсалізації фінансово-економічних відносин, тому за таких умов перспективними напрямками для подальшого розвитку банківського ритейлу в Україні є: подальше удосконалення дистанційного обслуговування клієнтів; забезпечення цілодобової діяльності контакт-центру банку; підвищення ефективної роботи фронт-офісу за допомогою використання в діяльності системи «єдиного вікна»; партнерство між банківськими установами і ритейл-компаніями. Розвиток зазначених перспективних напрямів дасть можливість у подальшому охопити банківським установам практично усі сфери ринку фінансових послуг.

Ключові слова: ритейл, банківський ритейл, банківські продукти та послуги, інноваційні технології.

Формул: 0; рис.: 4; табл.: 2; бібл.: 10.

RETAIL DEVELOPMENT IN THE BANKING SECTOR OF THE ECONOMY OF UKRAINE

Sidelnyk Olena,
Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Associated Professor of the Department of Finances, Banking and Insurance
of the Lviv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: helen.sidelnuk@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-6498-5900

Koshelnyk Ivanna,
student
of the Lviv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: koshelnyki@gmail.com;

Abstract. The paper examines the essence of retail and substantiates that bank retail is the process of creating and selling an accessible, inclusive and understandable list of products and services provided by a banking institution for the maximum number of consumers who intend to obtain them. It is determined that in the conditions of functioning of the banking system, the basis for effective work of the bank is the formation and implementation of mechanisms, which should be oriented to create an effective system of sales of products and services, and to create the highest possible consumer value, as well as to form a holistic system of «client-bank» cooperation, that would provide effective communication between them. It is determined that in today's conditions the effective activity and competitiveness of any commercial bank is to a greater extent ensured by the introduction of new, socially oriented services nby expanding the sphere of retail with the use of innovative technologies. The activity of Oschadbank JSC in the retail banking segment is analyzed, and it is substantiated that banking retail is actively developing in the directions of increasing the resource base in terms of attracting funds of the population, growth of consumer lending, growth of commission income under conditions of increase in the volume of transfers,



payments for bills, payments through paycards, development of alternative and unconventional channels of sales of banking products. The paper determines that the development of banking in Ukraine is characterized by trends in the use of digital technologies and the universalization of financial and economic relations, therefore, under such conditions, promising directions for further development of banking retail in Ukraine are: further improvement of remote customer service; providing round-the-clock activities of the bank contact center; enhancing the efficient operation of the front office through the use of the Single Window system; partnerships between banking institutions and retail companies. The development of above-indicated promising areas will allow banking institutions to continue to cover almost all areas of the financial services market.

Keywords: retail, banking retail, banking products and services, innovative technologies

Formulas: 0; fig.: 4; tabl.: 2; bibl.: 10.

JEL Classification G32

РАЗВИТИЕ РИТЕЙЛА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ

Сидельник Елена Петровна,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования

Львовского образовательно-научного института

ГВУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: helen.sidelnik@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-6498-5900

Кошельник Иванна Сергеевна,

студентка

Львовского образовательно-научного института

ГВУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: koshelnyki@gmail.com

Аннотация. Исследована суть ритейла, обосновано, что банковский ритейл является процессом создания и реализации доступного, широкого и понятного перечня продуктов и услуг, предоставляемых банковское учреждение для максимального круга потребителей, которые имеют целью их получить. Определено, что в современных условиях эффективная деятельность и конкурентоспособность любого коммерческого банка в большей степени обеспечивается внедрением новых социально ориентированных услуг путем расширения сферы ритейла с использованием инновационных технологий. Проанализирована деятельность АТ «Ощадбанк» в сегменте банковского ритейла. Определено, что развитие банковской деятельности в Украине характеризуется тенденциями использования цифровых технологий и универсализации финансово-экономических отношений, поэтому при таких условиях перспективными направлениями для дальнейшего развития банковского ритейла в Украине есть: дальнейшее совершенствование дистанционного обслуживания клиентов; обеспечение круглосуточной деятельности контакт-центра банка; повышение эффективности работы фронт-офиса с помощью использования в деятельности системы «единого окна»; партнерства между банковскими учреждениями и ритейл-компаниями. Развитие указанных перспективных направлений позволит в дальнейшем охватить банковским учреждениям практически все сферы рынка финансовых услуг.

Ключевые слова: ритейл, банковский ритейл, банковские продукты и услуги, инновационные технологии.

Формул: 0; рис.: 4; табл.: 2; библи.: 10.

Вступ. Сьогодні в умовах ведення банківського бізнесу формування банківського ритейлу є надзвичайно перспективним. Разом з тим він є одним із найбільш прибуткових напрямів в індустрії фінансових послуг. Це зумовлено збільшенням обсягу інноваційних продуктів і послуг, які пропонують банки, а також значним збільшенням сучасних каналів продажу та запровадженням нових технологій у процес обслуговування клієнтів банку. Використання ритейлу підвищує ефективність діяльності банків, а також забезпечує зростання їхньої конкурентоздатності на вітчизняному і міжнародному ринках.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Проблеми розвитку ринку роздрібних продуктів банківських установ у своїх працях досліджували: С. Л. Брю, Т. Д. Білоус, Т. А. Васильєва, В. Ф. Голуб, Г. Г. Голуб, А. М. Демченко, Я. М. Кривич, К. Р. Макконелл, Р. Маркин, О. О. Лапко, І. О. Леміш, О. П. Сидельник, С. Г. Федосенко, Ш. М. Флін, Д. О. Хариневич.

Метою роботи є дослідження особливостей використання банківського ритейлу банками України, а також виокремлення перспективних напрямів розвитку ритейлу в банках за допомогою сучасних інформаційних технологій.



Результати дослідження. Поняття «ритейл» за сучасних умов розвитку менеджменту пов'язане із процесами реалізації послуг і товарів клієнтам, тому, відповідно, його часто порівнюють із технологією продажу та механізмом реалізації роздрібних послуг. Систематичне вдосконалення асортименту послуг та товарів, застосування новітніх технологій у роздрібному продажі спричиняє розвиток і вдосконалення механізмів ритейлу не лише у сфері торгівлі, а й у фінансовій сфері загалом, і в банківському секторі зокрема. Аналіз наукової літератури з окресленого питання показав, що сьогодні немає однозначного підходу до трактування поняття «ритейл». Найчастіше дослідники розглядають «ритейл» із таких позицій: вид діяльності підприємця у сфері торгівлі; роздрібний продаж; принцип організації роздрібною торгівлі.

На нашу думку, суть цього поняття полягає у процесі створення і реалізації клієнтоорієнтованих товарів і послуг для фізичних та юридичних осіб, а також інноваційних ритейл-технологій і каналів продажу продукції з метою підвищення прибутковості та конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг. Ритейл у банківському секторі включає широкий спектр технологій і механізмів, починаючи від організації бізнес-процесів у банку до каналів доставки і збуту банківських послуг клієнтам. Важливою складовою тут є швидкість і своєчасність реакції на зміну кон'юнктури самого ринку і безперервний пошук нових інструментів. Загалом, об'єктом банківського ритейлу можна вважати банківські послуги та продукти.

Продуктовий ряд у банківському ритейлі формується через глибоке і всебічне вивчення потреб населення у фінансових послугах і включає створення комплексних продуктів, які максимально задовольнятимуть ці потреби. Також слід зазначити, що характеристики цих продуктів можуть змінюватись під впливом зміни умов ринку і бажань клієнтів.

Отже, банківський ритейл є процесом створення і реалізації доступного, всеохоплюваного та зрозумі-

лого переліку продуктів та послуг, що надає банківська установа для максимального кола споживачів, які мають на меті їх отримати.

Серед усіх напрямів банківського бізнесу ритейл сьогодні є одним із найбільш прибуткових, оскільки комплекс послуг роздрібною банківського бізнесу фінансово-кредитні установи розглядають як джерело пасивів, комісійних, а також процентних доходів. Крім того, за умови ефективного стратегічного управління банківський ритейл є джерелом відносно дешевої ліквідності й високої прибутковості [1].

Кредитування фізичних осіб є найбільш прибутковим видом діяльності для сучасної кредитної установи (рис. 1).



Рис. 1. Загальні обсяги кредитування населення, млн грн

Примітка. Складено за статистичними даними НБУ [2].

Як бачимо на рис. 1, з 2017 року простежується позитивна динаміка в загальному портфелі кредитів, виданих фізичним особам українськими банками, і станом на 01.10.2019 сукупний обсяг становив 207 197 млн грн.

Найактивніше 2019 року банки розвивали споживче кредитування. Завдяки цьому портфель гривневих кредитів населенню за рік зріс на 31,4 % — до 135,4 млрд грн, перевищивши обсяг портфеля у докризовий період.

На рис. 2 зображено 10 банків із найвищою часткою споживчих кредитів у чистому кредитному портфелі.

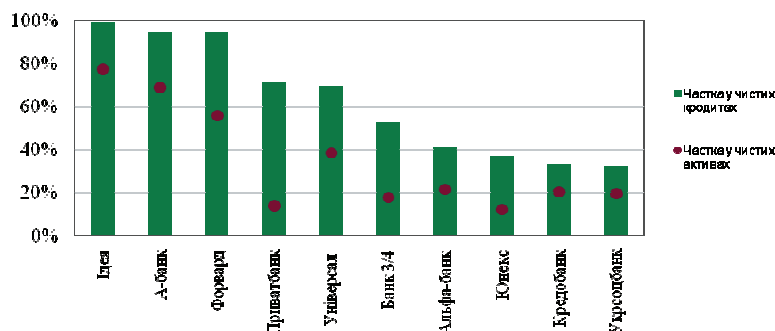


Рис. 2. Топ-10 банків із найвищою часткою споживчих кредитів у чистому кредитному портфелі

Джерело: [2].

Далі проаналізуємо динаміку розміщення грошових коштів на депозитних рахунках за даними про вклади фізичних осіб в учасниках Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (табл. 1).



Таблиця 1

Дані про вклади фізичних осіб — учасників Фонду гарантування вкладів фізичних осіб за 2016—2019 роки

Показники	Період				
	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19	01.10.19
Кількість вкладників, тис. вкладників	44 703	41 102	40 952	40 677	42 674
Темп зростання показника	-	0,92	0,9964	0,9933	1,05
Загальна сума вкладів фізичних осіб, млн грн	362 278	382 150	413 769	438 353	443 553
Темп зростання показника	-	1,05	1,08	1,06	1,01

Примітка. Сформовано за [2].

З даних табл. 1 бачимо, що за період з 01.01.2015 до 01.10.2019 загальна сума вкладів фізичних осіб із кожним роком збільшується, хоча кількість вкладників коливається: до 01.01.2019 зменшується, а з кожним місяцем 2019-го зростає (інформація за розгорнутими даними Фонду гарантування вкладів фізичних осіб за 2019 рік).

За даними НБУ, обсяг гривневого депозитного портфеля українців, за підсумками року, перевищив докризовий рівень, який банківська система мала 2013 року. Припливові коштів у вклади в національній валюті сприяли високі темпи зростання заробітної плати 2018-го, більш привабливі процентні ставки за гривневими депозитами, ніж за валютними, а також помірна волатильність курсу гривні протягом року.

Функціонування ритейлу в банку, розвиток інноваційних продуктів та послуг безпосередньо залежать від обсягів використання платіжних карток, а вони, відповідно, залежать від технологічних можливостей та наявності мережі їх використання.

Станом на 1 січня 2019 року українські банки емітували майже 59,4 млн платіжних карток. Водночас 62,2 % від загальної кількості карток становили активні платіжні картки, кількість яких за рік збільшилась на 6,0 % і на початок 2019 року становила 36,9 млн шт. Кожна дев'ята активна платіжна картка є безконтактною — 4,0 млн шт. (зростання на 44,3 % порівняно з початком 2018 року) [3].

Особливості розвитку банківського бізнесу протягом останніх років дають можливість стверджувати, що банківський ритейл має великі перспективи у сфері інноваційних банківських послуг.

Сьогодні поширення серед банків набуло впровадження віддаленого банкінгу: телефонного банкінгу, включаючи СМС-банкінг; відеобанкінгу, комп'ютерного банкінгу та Інтернет-банкінгу.

Найпоширенішим видом на даний момент є Інтернет-банкінг, системи якого вважаються найбільш передовими і перспективними, оскільки саме Інтернет-технології дають змогу максимально ефективно використати найбільш зручні для людини способи обробки різноманітної інформації, забезпечуючи при цьому високу швидкість, прийнятну мобільність, доступність послуг і гарантованість їх виконання [19].

Найбільш привабливим, зручним і багатофункціональним для своїх клієнтів Інтернет-банкінг розробив «ПриватБанк». Підтвердженням цього є рейтинг сис-

теми Інтернет-банкінгу за версією FinAwards, де Приват24 посів перше місце.

Застосування інноваційних технологій у процесі ведення банківського бізнесу й у банківському ритейлі зокрема дозволяє якісніше обслуговувати клієнтів — фізичних осіб, зменшує ризик, який виникає при наданні роздрібних послуг, і збільшує прибутковість банку при наданні послуг кожному клієнтові, зокрема і рентабельність роздрібногo бізнесу банку загалом.

Отже, у сьогоdnішніх умовах ефективна діяльність і конкурентоспроможність будь-якого комерційного банку більшою мірою забезпечується впровадженням нових, соціально орієнтованих послуг шляхом розширення сфери ритейлу з використанням інноваційних технологій.

Кожний комерційний банк формує власну систему ритейлу, враховуючи власну стратегію і досвід роботи на банківському ринку, беручи до уваги можливості та прогнози на перспективу. Безпосереднє формування продуктового ряду банківського ритейлу здійснюється за результатами всебічного вивчення потреб приватних споживачів у фінансових послугах і повинно включати комплексні продукти, що цілком задовольнятимуть такі потреби [1].

На рис. 3 зображено основні продукти роздрібногo бізнесу АТ «Ощадбанк».

1. Пасивні продукти:

- строкові депозити.
- зарплатні проєкти.
- пенсійні та соціальні рахунки.
- дебетні картки.

2. Активні продукти:

- автокредитування.
- споживче та іпотечне кредитування.
- кредитні картки.
- участь у державних програмах із стимулювання енерго ефективності.

3. Продукти, що генерують комісійний та торговий дохід:

- платежі населення.
- внутрішні та міжнародні перекази.
- оренда індивідуальних сейфів.
- валютно-обмінні операції.
- операції з банківськими металлами.

4. Додаткові сервіси:

- система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7».

Рис. 3. Основні продукти роздрібногo бізнесу АТ «Ощадбанк»

Примітка. Сформовано за [5].



Серед пасивних продуктів банку варто виділити онлайн-депозит. Цей продукт поєднує традиційну банківську послугу із застосуванням системи Інтернет-банкінгу.

Активні продукти Ощадбанку для роздрібного бізнесу зображено в *табл. 2*. Як бачимо з таблиці, з кожним роком обсяг кредитів, наданих банком для фізичних осіб, збільшується.

Таблиця 2

Продукти, які включені до кредитів для фізичних осіб

Показники	31.12.2017	31.12.2018	30.09.2019	Темпи зростання
Кредити з використанням платіжних карток	2 336 759	3 338 155	4 119 647	1,42
Споживчі кредити, забезпечені нерухомістю та гарантіями	1 664 159	1 685 499	1 563 739	1,01
Іпотечні кредити	1 562 286	1 716 534	1 757 307	1,09
Автокредити	621 189	1 316 830	2 033 821	2,11
Інші споживчі кредити	862 972	887 087	1 127 374	1,02
За вирахуванням резерву під очікувані кредитні збитки / на покриття збитків від знецінення	(3 202 410)	(3 532 290)	(3 302 788)	1,10
Усього кредитів, наданих фізичним особам	3 844 955	5 411 815	7 299 100	1,40

Примітка. Сформовано за [6; 7].

Найбільшу частку станом на 30.09.2019 займають кредити з використанням платіжних карток (56,44 %), далі йдуть автокредити (27,86 %). Іпотечні кредити становлять 24,08 % у загальному обсязі кредитів, споживчі кредити, забезпечені нерухомістю і гарантіями, становлять 21,42 %, а найменшу частину займають інші споживчі кредити (15,45 %).

Системою Інтернет-банкінгу в Ощадбанку є «Ощад 24/7». Передусім, перевагою Інтернет-банкінгу для банку є зниження обсягу витрат, оскільки собівартість послуг банку, які надаються через Інтернет, є нижчою за собівартість наданих банківських послуг через традиційні канали збуту для фінансового обслуговування. За останніми даними Прес-служби Ощадбанку, кількість користувачів «Ощад 24/7» стрімко зростає: зокрема, 2014 року вона становила 49 тис. осіб, а протягом 2019-го перевищила 3 млн [8]. Така динаміка зумовлена оновленням наявних і впровадженням додаткових функцій у системі, а також здійсненням постійного моніторингу потреб клієнтів.

Станом на 1 січня 2019 року кількість активних платіжних карток становила 6 147 250 шт., що на 6,56 % перевищує результат цього показника 2018-го [9]. Зазначимо, що в загальній кількості активних платіжних карток банків (36,9 млн), картки Ощадбанку становлять 16,67 %.

Отже, проаналізувавши діяльність банку в сегменті банківського ритейлу, доцільно окреслити загальні тенденції:

- Ощадбанк вийшов у лідери за динамікою приросту депозитів фізичних осіб і майже втричі збільшив свою частку на ринку — із 7,12 % 2014 року до 21,92 % на кінець 2018-го;
- банк здобув лідерство на ринку іпотечних кредитів;

- зайняв 14 % ринку автокредитування, хоча два роки тому взагалі не видавав автокредити;
- Ощадбанк посів друге місце на ринку в картковому бізнесі, довівши кількість активних карток до 6,1 млн;
- банк розвиває додаток «Ощад 24/7» і наповнює його новими продуктами і сервісами [5].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що банківський ритейл активно розвивається в напрямках збільшення ресурсної бази за умов залучення коштів населення, зростання споживчого кредитування, росту комісійних доходів за умов збільшення обсягів переказів, платежів за комунальні послуги, розрахунків за допомогою платіжних карток, розвитку альтернативних і нетрадиційних каналів продажів банківських продуктів.

Сучасний етап розвитку банківської діяльності в Україні характеризується тенденціями цифровізації фінансово-економічних відносин. Результатом упровадження цих технологій є, насамперед, формування специфічних банківських продуктів які є єдиною системою синтезу ресурсів і технологій, що уможливають ефективність та якість забезпечення потреби клієнтів (Інтернет-банкінг, мобільний банкінг, електронний залишок, POS-термінали тощо). Український банківський ринок досяг великого прогресу в цифрових технологіях за останні роки. Хоча цей прогрес забезпечується кількома банками-лідерами, проте це стимулює інші банки інвестувати в розвиток онлайн-банкінгу і створення власного мобільного додатка. Одним із перспективних напрямів розвитку банківського ритейлу є подальше вдосконалення дистанційного обслуговування клієнтів. Просування дистанційних сервісів дозволить розвантажити роботу відділень банку, а для клієнта допоможе зекономити час.

Перспективним напрямом розвитку банківського ритейлу є забезпечення цілодобової діяльності контакт-центру. Можливі канали взаємодії з контакт-центром зображено на *рис. 4*.

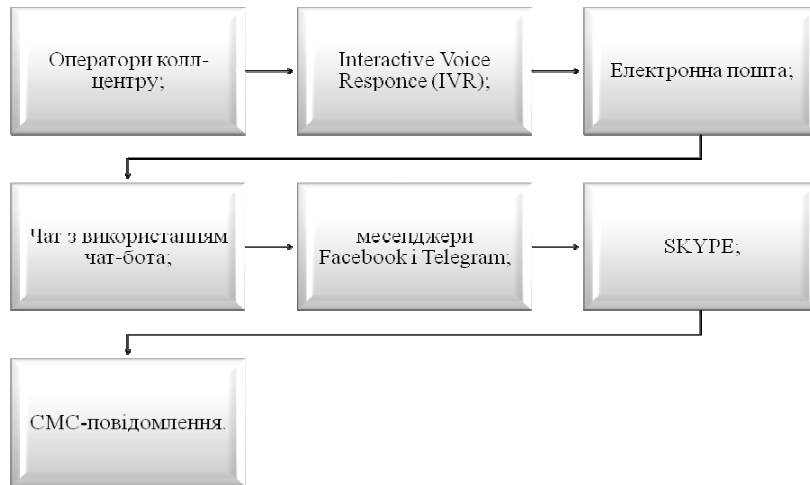


Рис. 4. Канали взаємодії з контакт-центром

Примітка. Авторська розробка.

Важливою складовою банківського обслуговування є наявність системи Інтерактивного голосового меню (IVR), яка дозволяє автоматизувати обробку запитів клієнтів і максимально швидко знайти відповіді на запитання, не використовуючи при цьому працівника банку. Ця система допомагає відсіяти типові звернення клієнтів банку і знизити навантаження на оператора.

Абсолютна більшість банків використовують розрізнені системи для обслуговування різних операцій, що позначається, перш за все, на швидкості і якості обслуговування клієнтів. Єдине операційне вікно системи XRM Banking консолідує дані з усіх наявних джерел, систем (додатків) і дозволяє обслуговувати всі необхідні процеси співробітниками фронт-офісу в єдиному інтерфейсі швидше і якісніше [10].

Перевагами для клієнта в цьому разі є швидкість і зручність банківського обслуговування. Перспективним для банків є і партнерство між банками і ритейл-компаніями, що обіцяє додаткові вигоди й можливість для обох сторін [4].

Вигода для банку в такій співпраці полягає у створенні нових джерел доходу і розширенні переліку клієнтів банку, оскільки ритейлери мають у своєму розпорядженні велику клієнтську базу. А для ритейлера співпраця з банком дасть можливість створювати нові

джерела доходу — від надання фінансових послуг або випуск карти ритейлера.

Також варто зазначити, що соціальні Інтернет-мережі дають можливість розвитку банківського ритейлу, що говорить про потребу активного застосування інструментів цих мереж до системи програмного забезпечення надання послуг банками.

Висновки. Розвиток банківської діяльності в Україні характеризується тенденціями використання цифрових технологій та універсалізації фінансово-економічних відносин, тому за таких умов перспективними напрямками для подальшого розвитку банківського ритейлу в Україні є: подальше вдосконалення дистанційного обслуговування клієнтів; забезпечення цілодобової діяльності контакт-центру банку; підвищення ефективної роботи фронт-офісу за допомогою використання у діяльності системи «єдиного вікна»; партнерство між банківськими установами і ритейл-компаніями. Розвиток зазначених перспективних напрямів дасть можливість у подальшому охопити банківським установам практично всі сфери ринку фінансових послуг, залучити значно більшу кількість споживачів за рахунок використання інновацій, що спрямовані на максимальне задоволення потреб клієнтів та створення оптимально зручних умов отримання цих банківських послуг.

Список використаної літератури

1. Васильєва Т. А. Фактори впливу на стратегічне управління банківським ритейлом [Електронний ресурс] / Васильєва Т. А., Кривич Я. М., Леміш І. О. // Механізм регулювання економіки. — 2018. — № 3. — Режим доступу : http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_38/Tetyana_A_Vasilyeva_Yana_M_Kryvych_Inna_O_LemishFactors_Influencing_Strategic_Management_of_Banking_Retail.pdf.
2. Наглядова статистика [Електронний ресурс] / Національний банк України. — Режим доступу : <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#>.
3. Огляд ринку платіжних карток та платіжної інфраструктури України за 2018 рік [Електронний ресурс] / Національний банк України. — Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=88661687>.



4. Голуб Г. Г. Ритейл у банківському секторі України [Електронний ресурс] / Г. Г. Голуб, О. П. Сідельник // SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF THE MODERN PERIOD OF UKRAINE. — 2018. — № 2 (130). — С. 53—56. — Режим доступу : [http://ird.gov.ua/sep/sep20182\(130\)/sep20182\(130\)_053_HolubH,SidelnikO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20182(130)/sep20182(130)_053_HolubH,SidelnikO.pdf).
5. Консолідований звіт про управління АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] / Ощадний банк України. — Режим доступу : https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/oschadbank_report-0426_new_2in1.pdf.
6. Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2018 року [Електронний ресурс] / Ощадний банк України. — 2019. — Режим доступу : https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/SSBU_18fsu_Separate.pdf.
7. Проміжна скорочена окрема фінансова звітність за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2019 року [Електронний ресурс] / Ощадний банк України. — Режим доступу : https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-10/SSBU_separate_3Q_19_final.pdf.
8. Кількість користувачів «Ощад 24/7» [Електронний ресурс] / Ощадний банк України. — Режим доступу : <https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/kilkist-koristuvachiv-oschad-247-perevischilatri-milyoni>.
9. Хто з банків видав більше карт [Електронний ресурс] / Мінфін. — Режим доступу : <https://minfin.com.ua/ua/2019/03/22/37157975/>.
10. Галузеві XRM рішення – Єдине вікно для фронт-офісу банку [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://crm.ua/ua/instrymentyi-obsluzhivaniya-dlya-front-ofisa-banka>.

References

1. Vasylieva, T. A., Kryvych, Ya. M., & Lemish, I. O. (2018). Faktory vplyvu na stratehichne upravlinnia bankivskym ryteilom [Factors for the strategic management of bank retail]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky — The mechanism of regulation of the economy*, 3. Retrieved from http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_38/Tetyana_A_Vasylyeva_Yana_M_Kryvych_Inna_O_LemishFactors_Influencing_Strategic_Management_of_Banking_Retail.pdf [in Ukrainian].
2. Natsionalnyi bank Ukrainy. (n. d.). *Nahliadova statystyka [Supervisory statistics]*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#> [in Ukrainian].
3. Natsionalnyi bank Ukrainy. (n. d.). *Ohliad rynku platizhnykh kartok ta platizhnoi infrastruktury Ukrainy za 2018 rik [Overview of the market of payment cards and payment infrastructure of Ukraine for 2018]*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=88661687> [in Ukrainian].
4. Holub, H. H., & Sidelnik, O. P. (2018). *Ryteil u bankivskomu sektori Ukrainy [Retail in the banking sector of Ukraine]*. *SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF THE MODERN PERIOD OF UKRAINE*, 2 (230), 53—56. Retrieved from [http://ird.gov.ua/sep/sep20182\(130\)/sep20182\(130\)_053_HolubH,SidelnikO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20182(130)/sep20182(130)_053_HolubH,SidelnikO.pdf) [in Ukrainian].
5. Oshchadnyi bank Ukrainy. (n. d.). *Konsolidovanyi zvit pro upravlinnia AT «Oshchadbank» [Consolidated Management Report of Oschadbank]*. Retrieved from https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/oschadbank_report-0426_new_2in1.pdf [in Ukrainian].
6. Oshchadnyi bank Ukrainy. (2019). *Okrema finansova zvitnist ta zvit nezalezhnogo audytora za rik, shcho zakonchivsia 31 hrudnia 2018 roku [Separate financial statements and Independent Auditor's Report for the year ended December 31, 2018]*. Retrieved from https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/SSBU_18fsu_Separate.pdf [in Ukrainian].
7. Oshchadnyi bank Ukrainy. (2019). *Promizhna skorochena okrema finansova zvitnist za deviat misiatsiv, shcho zakonchivsia 30 veresnia 2019 roku [Interim Condensed Separate Financial Statements for the nine months ended September 30, 2019]*. Retrieved from https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-10/SSBU_separate_3Q_19_final.pdf [in Ukrainian].
8. Oshchadnyi bank Ukrainy. (n. d.). *Kilkist korystuvachiv «Oshchad 24/7» [Number of 24/7 Savings Users]*. Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/kilkist-koristuvachiv-oschad-247-perevischilatri-milyoni> [in Ukrainian].
9. Minfin. (n. d.). *Khto z bankiv vydav bilsh kart [Who from the banks issued more cards]*. *minfin.com.ua*. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2019/03/22/37157975/>.
10. *Haluzevi XRM rishennia — Yedine vikno dlia front ofisu banku [Industry-wide XRM Solution — Single window for front of bank office]*. (n. d.). *crm.ua*. Retrieved from <https://crm.ua/ua/instrymentyi-obsluzhivaniya-dlya-front-ofisa-banka> [in Ukrainian].