

Жовтень 2017

# ФІНАНСОВІ ПОСЛУГИ ПОШТОВИХ ОПЕРАТОРІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

вул. Велика Житомирська, 11, офіс 620

01025, Київ, Україна

тел. +38 044 255 92 31

[info@feao.org.ua](mailto:info@feao.org.ua)

[www.feao.org.ua](http://www.feao.org.ua)

[www.facebook.com/feao.vru/](https://www.facebook.com/feao.vru/)

Метою публікації є дослідження міжнародного досвіду надання фінансових послуг поштовими операторами. Авторами систематизовано види фінансових послуг, що надаються поштовими операторами у різних країнах світу, визначено роль поштових операторів у розширенні доступу населення до фінансових послуг, а також індикатори успіху надання ними таких послуг. Результати дослідження можуть бути використані для оцінки потенціалу розширення переліку послуг, що можуть надаватись Укрпоштою в Україні з метою підвищення рівня фінансової інклюзії громадян.

Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України створено в рамках проекту, що імплементується консорціумом партнерів, адмініструється Вестмінстерською фундацією за демократію (WFD) та фінансується програмою «Підтримка реформи управління державними фінансами» Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) за дорученням Федерального міністерства економічної співпраці та розвитку Німеччини (BMZ) і Міністерства Великобританії з питань міжнародного розвитку (DfID).

Завдання Офісу полягає в посиленні ефективності та якості економічного й фінансового законодавства, яке розробляє і ухвалює Верховна Рада України, та підвищенні використання наявної в Україні фінансової інформації для здійснення ефективного нагляду за діяльністю уряду.

Передрук цього матеріалу авторизований. Дозвіл на використання або передрук тексту необхідно отримати напряму від власників прав.

Підготували: Лілія Малярчук, к. е. н. Юлія Сибірянська.

Думки, висловлені в матеріалах автора, необов'язково відображають точку зору ОФЕА, його працівників або представників наглядової ради.

Автор не є співробітником, не консультує, не володіє акціями та не отримує фінансування від жодної компанії чи організації, яка мала б користь від цього матеріалу, а також жодним чином з ними не пов'язаний.

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	4
1. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОШТОВИХ ОПЕРАТОРІВ.....	6
1.1. Загальні тенденції фінансової діяльності поштових операторів у світі.....	6
1.2. Досвід деяких держав Європи та Центральної Азії .....	8
1.3. Інституційні особливості поштово-фінансової системи деяких країн світу .....	11
2. ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НАДАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ПОШТОВИМИ ОПЕРАТОРАМИ .....	13
3. ФІНАНСОВІ ПОСЛУГИ ПОШТОВИХ ОПЕРАТОРІВ У СВІТІ .....	18
3.1. Послуги зі здійснення платежів .....	19
3.2. Послуги страхування.....	19
3.3. Надання кредитів .....	20
3.4. Обслуговування рахунків населення .....	21
3.5. Надання мобільних фінансових послуг.....	22
4. ПОТЕНЦІАЛ ПОШТОВИХ ОПЕРАТОРІВ У ПІДВИЩЕННІ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ НАСЕЛЕННЯ.....	24
4.1. Роль поштових операторів у розширенні доступу населення до фінансових послуг.....	24
4.2. Фактори успішності надання поштовими операторами фінансових послуг .....	25
ВИСНОВКИ .....	29
Додаток 1. Типи бізнес-моделей поштових операторів з метою надання фінансових послуг .....	30

## АНОТАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародний досвід свідчить, що поштові оператори можуть виконувати важливу соціальну функцію, залучаючи до фінансової системи широкі верстви населення та збільшуючи тим самим рівень фінансової інклюзії в країні. Спостерігаються глобальні світові тенденції зниження доходів поштових операторів від надання ними традиційних послуг. Протягом останнього десятиліття доходи від надання поштових послуг знизились майже на 20%, в той час як доходи від надання ними фінансових послуг збільшились на 28%<sup>2</sup>. Розширення переліку послуг поштових операторів, зокрема послугами в фінансовій сфері, може мати позитивний вплив на результати їхньої фінансово-господарської діяльності. При цьому вони не створюють конкуренції банківському сектору, орієнтуючись переважно на населення невеликих та неурбанізованих населених пунктів.

Зважаючи на амбітні плани Укрпошти, визначені в її Стратегії фундаментальної трансформації Укрпошти на 2017-2021 роки<sup>3</sup>, – збільшити протягом п'яти років дохід від підприємництва в три рази та зайняти більше третини ринку поштово-логістичних послуг, розпочати надавати доступ до базових фінансових послуг та конвертувати близько третини готівки до cashless-сегменту, – актуалізується необхідність вивчення міжнародного досвіду в частині надання поштовими операторами фінансових послуг. У сукупності це дасть можливість обґрунтувати доцільність та імовірний оптимальний перелік видів фінансових послуг, які, за умов наявності сучасної технічної та матеріальної бази, міг би надавати вітчизняний поштовий оператор з урахуванням українських реалій та специфіки.

Загальні тенденції та інституційні засади надання фінансових послуг поштовими операторами детально представлено в першому розділі цього дослідження. Особливу увагу приділено диверсифікації фінансових послуг поштових операторів у країнах Центрально-Східної Європи й Центральної Азії та виявленню інституційних особливостей їхніх поштово-фінансових систем. Встановлено, що в глобальному просторі майже 91% поштових операторів надають принаймні один вид фінансових послуг, а 43% операторів мають потенційні можливості бути агентами банків.

Існуючу різноманітність видів фінансових послуг, що можуть надавати поштові оператори, умовно можна розділити на п'ять основних типів бізнес-моделей, з яких найпоширенішими є модель 1 та модель 2. При цьому поштові оператори майже 20 країн взагалі не надають фінансових послуг своїм клієнтам. Розкриттю сутності зазначених бізнес-моделей, а також

---

<sup>1</sup> У світі відсутній єдиний підхід до розуміння терміну «фінансова інклюзія»: в одних випадках фінансова інклюзія визначається як результат, а в інших - як процес досягнення результату. Світовий банк визначає фінансову інклюзію як результат: це стан, за якого фізичні та юридичні особи за помірну ціну володіють доступом до фінансових продуктів та послуг (транзакцій, платежів, заощаджень, кредитів, послуг зі страхування тощо), що відповідають їхнім потребам та надаються у відповідний спосіб. За протилежного підходу фінансова інклюзія визначається як процес забезпечення доступу вразливих верств населення з низьким рівнем доходу до фінансових продуктів та послуг за доступною ціною, у справедливий та прозорий спосіб.

<sup>2</sup> Див. *Global Forum on Financial Inclusion for Development. A paradigm shift for the postal sector. Geneva, 2013*, с. 11-13. Retrieved from: <https://goo.gl/faU35J>.

<sup>3</sup> Укрпошта презентувала Стратегію розвитку на п'ять років. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://goo.gl/7hXu7g>.

основних видів фінансових послуг, що надаються поштовими операторами в межах кожної із них, присвячено другий розділ дослідження.

У третьому розділі досліджено види фінансових послуг, що надаються поштовими операторами, та вказано їх особливості. Встановлено, що 80% поштових операторів у світі надають послуги міжнародних переказів, 57% - послуги оплати рахунків, 38% - послуги страхування, 43% - послуги з обслуговування поточних та ощадних рахунків населення, декілька пошт надають кредитні послуги (станом на 2016 рік у світі налічувалось лише п'ять країн, в яких пошти володіють повною банківською ліцензією). Деякі поштові оператори активно надають своїм клієнтам мобільні фінансові послуги – зокрема, Пошта Італії має 3,3 млн клієнтів, які активно користуються мобільною телефонією пошти, з них 75% використовують мобільний додаток для доступу до фінансових послуг.

Четвертий розділ дослідження присвячений розкриттю ролі поштових операторів у підвищенні рівня фінансової інклюзії населення та доступу населення до фінансових послуг як однієї із глобальних цілей сталого розвитку. Особливу увагу приділено характеристиці змісту ключових дев'яти груп факторів, які свідчать про успішність та ефективність надання фінансових послуг поштовими операторами. При оцінці потенційної здатності Укрпошти надавати фінансові послуги населенню та сприяти фінансовій інклюзії кожен із ключових чинників впливу та «індекс спроможності поштових операторів сприяти фінансовій інклюзії» мають бути детально оцінені та проаналізовані.

## 1. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОШТОВИХ ОПЕРАТОРІВ

### 1.1. Загальні тенденції фінансової діяльності поштових операторів у світі

Вперше поштові оператори почали надавати фінансові послуги у Великій Британії ще у 1861 році, коли там було відкрито перший поштовий рахунок та створено поштово-ощадний банк<sup>4</sup>. Разом з тим в деяких державах, перш ніж стати поштово-ощадними банками, поштові оператори функціонували як агенти приватних ощадних інституцій. Наприклад, у Нідерландах пошта виступала агентом ощадного банку до утворення Королівського поштово-ощадного банку (*Royal Postal Savings Bank*) в 1881 році<sup>5</sup>.

Інституційні засади надання фінансово-поштових послуг в Європі були встановлені наприкінці XIX – на початку XX століття. На розвиток фінансово-поштових послуг мали вплив три моделі організації роботи поштових банків:

- 1) Австрійський поштово-ощадний банк (наприкінці XIX – на початку XX століття);
- 2) Ощадний банк СРСР (під час існування Радянського Союзу);
- 3) нідерландська/скандинавська модель поштового банку (в 1990-х роках)<sup>6</sup>.

Понад століття бізнес-модель поштово-ощадних банків у світі залишалася без суттєвих змін. У 1970 році Фінляндія стала однією із перших держав, яка перетворила свої поштово-ощадні банки на повноцінний поштовий банк, що підпорядковувався центральному банку. Поширення цифрових комунікаційних технологій у 1990-х роках змусило поштових операторів оновити свої бізнес-стратегії та урізноманітнити перелік продуктів. У результаті таких тенденцій в одних країнах поштові оператори вирішили активно використовувати наявну в них широку поштову мережу з метою доповнення переліку своїх фінансових послуг<sup>7</sup>. В інших, зокрема в економічно розвинених країнах, поштові оператори навпаки відмовились від ідеї створення поштових банків у зв'язку з відсутністю потреби в залученні своїх громадян до фінансової системи держави<sup>8</sup>.

Потреба в оновленні бізнес-стратегії поштових операторів зумовила необхідність вивчення міжнародного досвіду, у тому числі і щодо можливості надання ними фінансових послуг. Основні дослідження світового досвіду фінансової діяльності поштових операторів були проведені Всесвітнім поштовим союзом (*Universal Postal Union*) – спеціальною агенцією Організації Об'єднаних Націй<sup>9</sup>, Світовим банком<sup>10</sup>, ООН - Жінки<sup>11</sup> та іншими організаціями.

<sup>4</sup> Див. с. 3. J. Anson, A. Berthaud, L. Klapper, D. Singer, "Financial Inclusion and the Role of the Post Office". Retrieved from: <https://goo.gl/v1Kpofhttps://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16882/WPS6630.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

<sup>5</sup> J. Anson, A. Berthaud, L. Klapper, D. Singer, "Financial Inclusion and the Role of the Post Office". Retrieved from: <https://goo.gl/v1Kpofhttps://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16882/WPS6630.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

<sup>6</sup> Див. с. 41. World Bank. 2004. *Europe and Central Asia Region - The role of postal networks in expanding access to financial services: worldwide landscape of postal financial services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>7</sup> J. Anson, A. Berthaud, L. Klapper, D. Singer, "Financial Inclusion and the Role of the Post Office". Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16882/WPS6630.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

<sup>8</sup> Так, поштові оператори Фінляндії, Швеції, Данії, Нідерландів та Німеччини припинили надавати фінансові послуги (у період з 1990-го до середини 2000-х років), продавши свої поштові банки іншим фінансовим інституціям. Однією з причин було те, що більшість населення цих країн мало банківські рахунки та доступ до банківських послуг, а отже, не було потреби у використанні широкої поштової мережі для фінансової інклюзії населення.

<sup>9</sup> N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdowloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdowloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

Результати їхніх досліджень вказують на значний потенціал поштових операторів у підвищенні рівня доступності фінансових послуг для всього населення через розширення діяльності пошти, зокрема шляхом надання фінансових послуг.

Відповідні висновки були зроблені на основі аналізу фінансової діяльності поштових операторів усіх регіонів світу. Так, Світовий банк проаналізував фінансові послуги поштових операторів країн Азії<sup>12</sup>, Центральної Азії та Європи<sup>13</sup>, Африки<sup>14</sup>, Латинської Америки та Карибського регіону<sup>15</sup>, а також окремо досвід надання фінансових послуг поштовими операторами у Єгипті<sup>16</sup>, Казахстані<sup>17</sup>, Намібії<sup>18</sup>, Румунії<sup>19</sup>, Шрі-Ланці<sup>20</sup>, Уганді<sup>21</sup>, В'єтнамі<sup>22</sup>, Азербайджані<sup>23</sup>. Всесвітній поштовий союз провів аналіз надання фінансових послуг поштовими операторами в Італії<sup>24</sup>, Бангладеш<sup>25</sup>, Кенії<sup>26</sup>, Марокко<sup>27</sup>, Намібії<sup>28</sup>, Тунісі<sup>29</sup>, Республіці Того<sup>30</sup>, Папуа – Новій Гвінеї<sup>31</sup> та інших державах. У дослідженнях цих організацій представлено досвід становлення процесу надання фінансових послуг поштовими

---

<sup>10</sup> Ansón, Berthaud, Klapper & Singer, 2013, "Financial Inclusion and the Role of the Post Office", Policy Research Working Paper 6630, World Bank: Retrieved from:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16882/WPS6630.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

<sup>11</sup> S. Rao, 2015, "Gender and Financial Inclusion Through the Post", UPU and UN Women. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/genderAndFinancialInclusionThroughThePostEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/genderAndFinancialInclusionThroughThePostEn.pdf).

<sup>12</sup> World Bank. 2012. *Worldwide Landscape of Postal Financial Services: Asia Region*. Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/12709> License: CC BY 3.0 IGO.

<sup>13</sup> World Bank. 2004. *Europe and Central Asia Region - The role of postal networks in expanding access to financial service: worldwide landscape of postal financial services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>14</sup> World Bank. 2004. *Africa - The role of postal networks in expanding access to financial services: worldwide landscape of postal financial services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>15</sup> World Bank. 2004. *Latin America and the Caribbean Region: The role of postal networks in expanding access to financial services: worldwide landscape of postal financial services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>16</sup> World Bank. 2004. *The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Services: Country Case - Egypt's Postal Finance Services*. Washington, DC.

<sup>17</sup> World Bank. 2004. *Kazakhstan - The role of postal networks in expanding access to financial services country case: Kazakhstan's postal finance services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>18</sup> World Bank. 2004. *Namibia - The role of postal networks in expanding access to financial services: Country Case: Namibia's postal finance services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>19</sup> World Bank. 2004. *Romania - The role of postal networks in expanding access to financial services: Country Case: Romania's postal finance services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>20</sup> The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Services, Volume II. Country Studies. Retrieved from: <http://siteresources.worldbank.org/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/PostalFinSvcscCountryStudies.pdf>.

<sup>21</sup> World Bank. 2004. *Uganda - The role of postal networks in expanding access to financial services: Country Case: Uganda's postal finance services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>22</sup> World Bank. 2004. *Vietnam - The role of postal networks in expanding access to financial services country case: Vietnam's postal finance services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>23</sup> Prigozhina, Angela; Boon, Johannes. 2016. *Azerbaijan: Leveraging Postal Network for Financial and Social Inclusion*. Finance in Focus. World Bank, Washington, DC.

<sup>24</sup> Alexandre Berthaud, *Italy: Key success factors for the modernization of postal financial services (mobile banking)*, 2014. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyItalyEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyItalyEn.pdf).

<sup>25</sup> Nomsa Kachingwe, Alexandre Berthaud, *Bangladesh "An unexpected source of branchless banking innovation"?* 2013. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyBangladeshEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyBangladeshEn.pdf).

<sup>26</sup> Alexandre Berthaud, *Kenya. The Post and the cash merchant model in an advanced mobile money environment*. 2012. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyKenyaEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyKenyaEn.pdf).

<sup>27</sup> Alexandre Berthaud, *Morocco: Key success factors for the creation of a postal bank*. 2013. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyMoroccoEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyMoroccoEn.pdf).

<sup>28</sup> Nomsa Kachingwe, Alexandre Berthaud, *Namibia A Post Office Leading the Way for Financial Inclusion in Africa*. 2013. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyNamibiaEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyNamibiaEn.pdf).

<sup>29</sup> Guilherme Suedekum, Alexandre Berthaud, *Tunisia: The Post and financial inclusion through mobile telephony*. 2014. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyTunisiaEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyTunisiaEn.pdf).

<sup>30</sup> Guilherme Suedekum, Armand Awata, Alexandre Berthaud, *Togo: Postal financial inclusion through mobile agencies*. 2014. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyTogoEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyTogoEn.pdf).

<sup>31</sup> Nomsa Kachingwe, Alexandre Berthaud, *Papua New Guinea: The limits of the mobile payments model*. 2014. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyPapuaNewGuineaEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyPapuaNewGuineaEn.pdf).

операторами у відповідних країнах, визначено види фінансових послуг, які надають поштові оператори, оцінено їх вплив на фінансову інклюзію населення<sup>32</sup>. Спільним висновком проведених досліджень є визнання вагомого потенціалу поштових операторів у розширенні доступу населення до фінансових послуг за умови існування необхідних індикаторів для успіху.

Стан надання фінансових послуг поштовими операторами у світі у 2016 році наведено на Рис. 1.

**Рис. 1**

Стан надання фінансових послуг поштовими операторами у світі станом на 2016 рік

Джерело:  
Дослідження Всесвітнього поштового союзу<sup>33</sup>



Так, станом на 2016 рік трохи більше чверті поштових операторів, що функціонують у країнах світу, надавали послуги, використовуючи власні рахунки (при цьому вони не є конкурентами банківським установам) і досить незначна частка поштових операторів виступала агентами (або партнерами) банків (22%). Майже 43% поштових операторів у світі мають потенційні можливості бути агентами банків, звичайно, за умови наявності відповідної законодавчої бази. Отже, світовий досвід свідчить про існування значного потенціалу розширення фінансової діяльності поштовими операторами.

## 1.2. Практика країн Європи та Центральної Азії

Світовим банком здійснено загальний огляд діяльності поштових операторів країн Європи та Центральної Азії<sup>34</sup>. У Таблиці 1 систематизовано види фінансових послуг, які надають поштові оператори в державах Центрально-Східної Європи та Центральної Азії, серед яких здійснення готівкових розрахунків (*cash payments*), обслуговування поштових жиро-рахунків, випуск платіжних банківських карток (*ATM cards*), здійснення міжнародних грошових переказів, поштових заощаджень, страхування життя і виплата пенсій, здійснення загальних видів

<sup>32</sup> Детально з зазначеними дослідженнями можна ознайомитись за вказаними у примітках посиланнями.

<sup>33</sup> Див. с. 52. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>34</sup> World Bank. 2004. *Europe and Central Asia Region - The role of postal networks in expanding access to financial services: worldwide landscape of postal financial services*. Washington, DC: World Bank.

страхування, надання деяких видів кредитів, обслуговування фондів взаємного інвестування (*mutual funds*).

Таблиця 1

**Диверсифікація фінансових послуг поштових операторів у державах Центрально-Східної Європи та Центральної Азії<sup>35</sup>**

Держава	Готівкові розрахунки	Поштові жиро-рахунки	Платіжні банківські картки	Міжнародні грошові перекази	Поштові заощадження	Страхування життя/пенсії	Інші види страхування	Видача кредитів	Обслуговування фондів взаємного інвестування
Албанія	+			+					
Вірменія	+			+					
Азербайджан	+			+					
Білорусь	+	+	+	+	+	+	+		
Болгарія	+	+	+	+	+				
Хорватія	+	+	+	+	+			+	
Чехія	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Естонія	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Грузія	+		+	+					
Угорщина	+	+	+	+	+	+	+		
Казахстан	+	+	+	+	+	+	+	+	
Киргизстан	+			+					
Латвія	+	+	+	+	+				
Литва	+			+					
Македонія	+	+	+	+	+	+			
Молдова	+			+					
Польща	+	+	+	+	+	+	+	+	
Румунія	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Росія	+	+	+	+	+	+	+	+	
Сербія	+	+	+	+	+	+	+	+	
Словаччина	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Словенія	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Таджикистан	+			+					
Туркменістан	+			+					
Узбекистан	+	+	+	+	+				

З Таблиці 1 видно, що абсолютно в усіх проаналізованих державах поштові оператори здійснюють готівкові розрахунки та міжнародні перекази, як і в Україні. Разом з тим у більшості країн обслуговуються також поштові жиро-рахунки, випускаються платіжні картки, здійснюються поштові заощадження та деякі види страхування. Видача кредитів поштовими операторами не є надто поширеною практикою, але в 40% наведених в Таблиці 1 держав вона все ж таки існує.

<sup>35</sup> World Bank. 2004. *Europe and Central Asia Region - The role of postal networks in expanding access to financial services: worldwide landscape of postal financial services*. Washington, DC: World Bank.

У країнах Центрально-Східної Європи поштові оператори відіграють значну роль у розширенні доступу до фінансових послуг. Основні напрямки їхньої діяльності – це здійснення платежів, міжнародних переказів, заощаджень тощо<sup>36</sup>.

### Здійснення платежів та міжнародних переказів

Згідно з оцінками Світового банку, в проаналізованих країнах Центрально-Східної Європи близько 11,3-14,0 млн людей усіх соціальних верств, в тому числі й дрібні підприємці, користуються послугами поштових операторів з обслуговування рахунків. Приблизно 150-200 млн людей систематично, два-три рази на місяць, здійснюють готівкові операції безпосередньо у поштових офісах. У більшості держав регіону поштові мережі виконують головну роль при здійсненні невеликих платежів від населення, включаючи грошові перекази, оплату рахунків, виплату державних пенсій. У своїй діяльності поштові оператори регіонів використовують такі технології, як глобальна мережа інтернет, VSAT-комунікації (*Very Small Aperture Terminal*), електронні перекази, банкомати<sup>37</sup>.

Досить часто регіональні мережі поштових операторів не розвивають своїх платіжних систем (винятком є Угорщина та країни, в яких поштові оператори тісно співпрацюють з поштовими банками). Існує ризик маргіналізації поштової мережі на звичайну платіжну систему, оскільки часто поштові оператори не здійснюють сучасних платежів (безготівкових, електронних) та не забезпечують сполучення з внутрішньобанківськими платіжними системами.

Сьогодні поштові оператори дедалі частіше забезпечуються доступом до безготівкових платіжних систем, проте регіональні поштові мережі все ще потребують масштабних інвестицій для модернізації технологічної інфраструктури, забезпечення безпеки та розвитку співпраці з фінансовими інституціями з метою поєднання з внутрішньобанківськими платіжними системами<sup>38</sup>.

Для поштових операторів країн Центрально-Східної Європи характерний розширений асортимент послуг з міжнародних переказів. Разом з тим поштові оператори не використовують можливостей, що з'являються з підвищенням рівня трудової та освітньої міграції, дрібної торгівлі, зростанням відкритого ринку<sup>39</sup>.

### Надання послуг із заощадження

В деяких країнах Центрально-Східної Європи та Центральної Азії, зокрема в Чехії, Румунії, Казахстані, поштові оператори почали надавати послуги із прийому заощаджень від населення. Водночас були випадки, коли центральні банки перешкоджали розбудові ефективних партнерських відносин поштових операторів з банками, а державні ощадні

<sup>36</sup> World Bank. 2004. *Europe and Central Asia Region - The role of postal networks in expanding access to financial services: worldwide landscape of postal financial services*. Washington, DC: World Bank.

<sup>37</sup> Ibidem, с. 5.

<sup>38</sup> Ibidem, с. 5.

<sup>39</sup> Ibidem, с. 6.

банки, що продовжували працювати під державними гарантіями, негативно впливали на потенційний розвиток надання фінансових послуг поштовими операторами.

### 1.3. Інституційні особливості поштово-фінансової системи деяких країн світу

Для поштово-фінансової системи країн Центрально-Східної Європи та Центральної Азії характерні певні інституційні особливості, які пов'язані з типом власності поштових банків (у тому випадку, якщо такі створювались), їх регуляторами та наявністю у поштових банків і поштових операторів спільних функцій. Основні дані за 25 країнами представлено в Таблиці 2.

Таблиця 2

#### Інституційні особливості поштово-фінансової системи країн Центрально-Східної Європи та Центральної Азії

Держава	Частка державної власності	Незалежна юридична особа	Регулятор	Зв'язок з поштовим оператором	Спільні функції з поштою
Вірменія	100%	-	ЦБ	Внутрішній	М + ОД
Азербайджан	100%	-	ЦБ	Внутрішній	М + ОД
Казахстан	100%	-	ЦБ	Внутрішній	М + ОД
Киргизстан	100%	-	Уряд	Внутрішній	М + ОД
Латвія	100%	-	ЦБ	Внутрішній	М + ОД
Литва	100%	-	ЦБ	Внутрішній	М + ОД
Таджикистан	100%	-	Уряд	Внутрішній	М + ОД
Туркменістан	100%	-	Уряд	Внутрішній	М + ОД
Молдова	100%	-	Уряд	Внутрішній	
Сербія	100%	Postenska Stedionica	ЦБ	Договір	Фронт-офіс
Білорусь	100%	Belarusbank/ BelGazprombank	ЦБ	Договір	Фронт-офіс
Польща	75%	Bank Pocztowy	ЦБ	Договір	Фронт-офіс, М + ОД
Словенія	>50%	Postna bank (NKBM)	ЦБ	Договір	Фронт-офіс + ОД
Хорватія	>50%	Hrvatske Postenska Banka	ЦБ	Договір	Фронт-офіс + ОД
Узбекистан	<50%	Aloqabank	ЦБ	Договір	Фронт-офіс, М + ОД
Словаччина	<50%	Postova bank	ЦБ	Договір	Фронт-офіс + ОД
Угорщина	<50%	Postabank (Erste)	ЦБ	Договір	Фронт-офіс
Македонія	<50%	Posthenska banka	ЦБ	Договір	Фронт-офіс, М + ОД
Росія	10%	Svyazbank	ЦБ	Договір	Фронт-офіс + ОД

Держава	Частка державної власності	Незалежна юридична особа	Регулятор	Зв'язок з поштовим оператором	Спільні функції з поштою
Болгарія	1%	Postbank	ЦБ	Договір	Фронт-офіс
Албанія	0%		ЦБ	Договір	Фронт-офіс
Чехія	0%	CSOB / Postovni Spořitelna	ЦБ	Договір	Фронт-офіс + ОД
Естонія	0%	EYP /Postipank	ЦБ	Договір	Фронт-офіс
Грузія	0%	Georgian Postbank	ЦБ	Договір	Фронт-офіс + ОД
Румунія	0%	Banc Post	ЦБ	Договір	Фронт-офіс

Примітки: ЦБ – центральний банк; М – менеджмент; ОД – операційна діяльність.

Джерело: дослідження Світового банку<sup>40</sup>.

З даних Таблиці 2 видно, що: 1) регулятором діяльності поштових банків може виступати як центральний банк, так і уряд (останнє можливе, якщо поштовий оператор на 100% перебуває в державній власності); 2) зв'язок з поштовим оператором може здійснюватися як на договірних засадах, так і відповідно до внутрішніх документів. При цьому, якщо поштовий банк не на 100% належить державі, то відносини з поштовим оператором визначаються на основі договору, а регулятором виступає лише центральний банк. Форма власності також впливає на перелік спільних функцій поштових банків та поштових операторів.

<sup>40</sup> World Bank. 2004. *Europe and Central Asia Region - The role of postal networks in expanding access to financial services: worldwide landscape of postal financial services*. Washington, DC: World Bank.

## 2. ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НАДАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ПОШТОВИМИ ОПЕРАТОРАМИ

Майже 91% поштових операторів надають фінансові послуги. Перелік продуктів та послуг, які вони надають, надзвичайно великий, а самі поштові інституції мають різне підпорядкування (від підрозділів міністерств до окремої державної чи приватної установи), різний досвід надання фінансових послуг, який є досить неоднорідним: від поштових операторів, що пропонують лише базові грошові перекази, до тих, які оперують як повноцінні банківські установи. Така різноманітність передбачає, що пошти розробили стільки варіантів бізнес-моделей, скільки існує операторів, тому у 2012 році Всесвітній поштовий союз виділив п'ять основних бізнес-моделей (БМ) надання фінансових послуг поштовими операторами, що можуть поєднуватись між собою<sup>41</sup> (БМ 1 – БМ 5), до яких додано БМ 0, згідно з якою фінансові оператори не надають жодних фінансових послуг.

### Бізнес-модель 0: постачальник нерухомого майна

Згідно з цією моделлю поштові оператори укладають з інституціями, що надають фінансові послуги, договір про оренду останніми приміщення на території пошти з метою відкриття офісу чи вікна для надання власних фінансових послуг власним персоналом таких фінансових інституцій. За цією моделлю, на відміну від інших п'яти моделей, поштові оператори не надають фінансових послуг, а лише забезпечують фінансові інституції необхідним приміщенням. Така бізнес-модель має обмежений вплив на фінансову інклюзію населення, хоча забезпечує пошті додаткові доходи від надання приміщення в оренду<sup>42</sup>.

### Бізнес-модель 1: торгівець готівкою

Згідно з цією моделлю поштові оператори є посередниками з прийому та видачі готівки для одного чи декількох партнерів (державні установи, комунальні компанії, фінансові інституції), зокрема надають транзакційні фінансові послуги, такі як грошові перекази, знаття грошей з рахунка/депозиту, оплата рахунків, мобільних платежів тощо. Ця модель є найпростішою для впровадження поштовими операторами, які лише починають надавати фінансові послуги, оскільки не потребує значних нововведень та фінансових інвестицій, проте існують ризики браку наявних готівкових коштів для здійснення певних виплат<sup>43</sup>.

### Бізнес-модель 2: здійснення власних внутрішніх та міжнародних платежів

Відповідно до цієї моделі поштові оператори здійснюють власні внутрішні та міжнародні грошові перекази в основному в електронній формі (88% поштових операторів, які надають такий вид послуг). Для цього вони можуть співпрацювати з іноземними поштовими операторами та з компаніями, які впроваджують фінансові технології<sup>44</sup>.

<sup>41</sup> Див. с. 25-27. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>42</sup> Див. с. 25. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>43</sup> Ibidem, с. 25.

<sup>44</sup> Ibidem, с. 25.

### Бізнес-модель 3: партнерство з постачальником фінансових послуг

З метою надання фінансових послуг поштові оператори активно співпрацюють з такими постачальниками фінансових послуг, як банки, страхові компанії, оператори мобільної мережі, та іншими фінансовими інституціями. Фінансові продукти розробляються поштою та її партнерами спільно та адаптуються до потреб клієнтів пошти. З метою продажу певного продукту досить часто використовується бренд пошти (зокрема, в Бразилії, Португалії), а працівники пошти відіграють важливу роль у просуванні фінансових послуг своїх партнерів<sup>45</sup>.

### Бізнес-модель 4: поштово-ощадний банк

Ця модель передбачає, що поштові оператори можуть надавати власні послуги зі страхування, обслуговування рахунків (зокрема, поточних та ощадних), але відповідно до нормативної бази, прийнятої регулятором, який здійснює нагляд за діяльністю пошти. Слід зауважити, що за цією моделлю регулятор здійснює більше моніторингову, ніж регуляторну функцію. Зазвичай цією моделлю поштовому оператору заборонено надавати кредити та інші складні фінансові послуги, що є однією з причин намагання запровадити модель 5<sup>46</sup>.

### Бізнес-модель 5: повноцінний поштовий банк

За цією моделлю поштові оператори є поштовими банками та надають різні види власних фінансових послуг (страхування, обслуговування рахунків тощо) під наглядом центрального банку або регулятора, що здійснює нагляд за наданням фінансових послуг. Проте поштові банки мають деякі обмеження стосовно:

- типів фінансових послуг, що їм дозволено надавати (наприклад, типи кредитів);
- клієнтів, яким можуть бути надані фінансові послуги (так, у Марокко поштові банки повинні зосереджувати увагу лише на клієнтах із середніми та низькими доходами)<sup>47</sup>.

Кожна із зазначених груп бізнес-моделей може бути поділена на підгрупи, наведені в Додатку 1. Серед наведених різновидів бізнес-моделей у світі (див. Додаток 1) найпоширенішими є БМ 1 та БМ 2, які використовуються 79% (159 країн) та 75% (150 країн) поштових операторів відповідно (Рис. 2). Повноцінні поштові банки, які надають фінансові послуги на підставі ліцензії, а також поштово-ощадні банки функціонують лише в 39 та 16 країнах відповідно (тобто менш ніж у 20% країн).

---

<sup>45</sup> Ibidem, с. 26.

<sup>46</sup> Ibidem, с. 26.

<sup>47</sup> Ibidem, с. 26.

**Рис. 2**

Частота застосування бізнес-моделей надання фінансових послуг поштовими операторами у світі

Джерело:  
Дані Всесвітнього поштового союзу<sup>48</sup>



Слід зауважити, що зазначені вище моделі не є взаємовиключними. Так, поштовий оператор може надавати своїм клієнтам послуги з переказу готівки (БМ 1), власні внутрішні платіжні послуги (БМ 2) та обслуговувати ощадні рахунки (БМ 4). З досліджених 201 поштового оператора в світі виявлено 420 різних варіантів бізнес-моделей, тобто при наданні фінансових послуг кожна пошта в середньому використовує більше двох різних бізнес-моделей одночасно (див. Додаток 1). Основні види фінансових послуг, що надаються поштовими операторами в межах основних типів бізнес-моделей, наведено на Рис. 3.

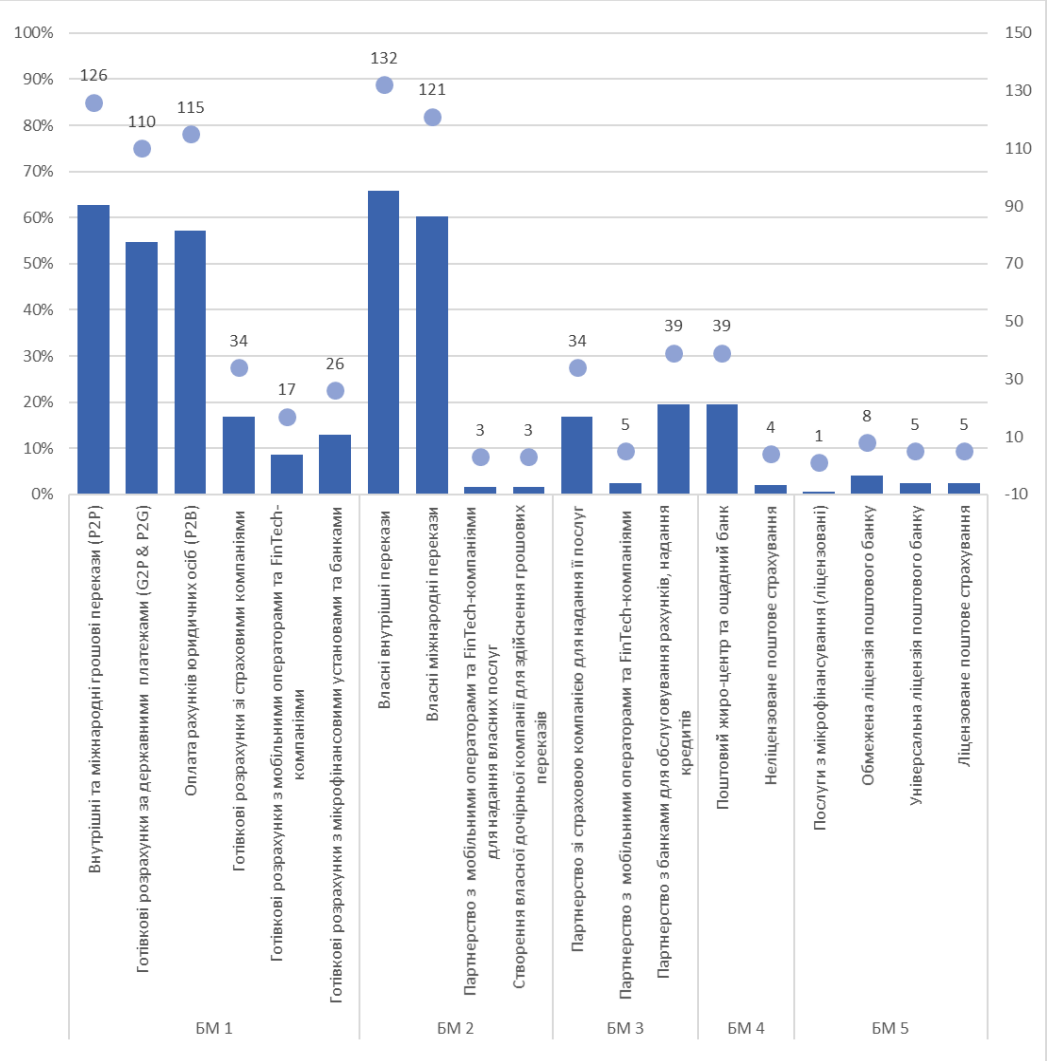
З даних Рис. 3 чітко видно види фінансових послуг, які найчастіше надаються поштовими операторами, та ті, які надаються лише в трьох-п'яти країнах світу. Найчастіше поштові оператори країн світу надають такі фінансові послуги, як:

- 1) власні внутрішні перекази (132 країни);
- 2) внутрішні та міжнародні грошові перекази населення (126 країн);
- 3) власні міжнародні перекази (121 країна);
- 4) оплата рахунків юридичних осіб (115 країн);
- 5) прийом платежів від населення за державними платежами (110 країн).

Поштові оператори країн світу практично не створюють власних дочірніх компаній для здійснення грошових переказів, не працюють у партнерстві з мобільними операторами та *FinTech*-компаніями для надання власних послуг, лише в чотирьох країнах здійснюють неліцензоване страхування, а різні види ліцензій поштового банку, у тому числі для здійснення мікрофінансування, мають оператори 16 країн світу в сукупності (8% поштових операторів з 201 країни світу).

<sup>48</sup> Див. с. 52. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

**Рис. 3**  
Основні види фінансових послуг, що надаються поштовими операторами в межах бізнес-моделей



Джерело:  
Дані  
Всесвітнього  
поштового  
союзу<sup>49</sup>

Разом з тим існують країни, поштові оператори яких взагалі не надають фінансових послуг населенню. Серед них країни з абсолютно різними рівнями економічного розвитку:

- Фінляндія, Швеція, Данія, Нідерланди, Німеччина, які у період з 1990-го до середини 2000-х років припинили надавати фінансові послуги, продавши свої поштові банки іншим фінансовим інституціям, що було зумовлено відсутністю потреби у використанні поштової мережі для надання фінансових та банківських послуг через високий рівень фінансової інклюзії в цих країнах<sup>50</sup>;
- Монголія, в якій поштовий банк (*Mongol Post Bank*) разом з усіма фінансовими послугами пошти був переданий іншому державному банку;
- деякі країни Південної та Латинської Америки (Венесуела, Гаїті, Гватемала, Суринаме), в яких донедавна з певних історичних причин поштові оператори не надавали фінансових послуг;

<sup>49</sup> Див. с. 52. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>50</sup> Ibidem, с. 17.

- держави, де тривають чи нещодавно закінчились конфлікти (Афганістан, Сомалі, Сьєрра-Леоне)<sup>51</sup>. В цих державах поштові оператори надавали фінансові послуги, проте через конфлікт вимушені бути їх припинити. Разом з тим деякі країни планують у майбутньому відновити надання фінансових послуг поштовими операторами<sup>52</sup>;
- інші країни, такі як Гренландія, Гвінея-Біссау, Ліберія, Китай, Бруней, Сейшельські Острови.

Таким чином, поштові оператори близько 20 вказаних вище країн світу взагалі не надають фінансових послуг.

---

<sup>51</sup> Ibidem, с. 17.

<sup>52</sup> Ibidem, с. 17.

### 3. ФІНАНСОВІ ПОСЛУГИ ПОШТОВИХ ОПЕРАТОРІВ У СВІТІ

Світовий досвід свідчить, що поштові оператори надають фінансові послуги, які умовно можна розділити на три сфери:

- 1) банківську;
- 2) фінансову;
- 3) соціальну.

Значна частина їхніх фінансових послуг належить до банківської сфери, зокрема здійснення різного роду платежів, обслуговування депозитів та надання кредитів, а також послуги, пов'язані зі здійсненням страхування та надання соціальних гарантій. Детальніше види фінансових послуг, що надаються поштовими операторами, наведено в Таблиці 3.

Таблиця 3

**Види фінансових послуг, що надаються поштовими операторами**

<b>Банківська сфера</b>	<b>Здійснення платежів</b>	Готівкові платежі (замовлення, перекази)
		Доставка пенсій і державних дотацій
		Стягнення коштів з кредитного рахунка за платіжними дорученнями і чеками
		Зняття готівки з банкоматів
		Кредитні картки та точки продажу ( <i>POS Point of Sale</i> )
		Обмін валют
		Електронні платежі та сертифікація цифрового підпису
	<b>Депозити</b>	Ощадні депозити
		Депозити за поточними рахунками
		Поштові облігації
	<b>Кредитування</b>	Іпотека
		Споживчі кредити (кредитні картки)
		Персональні кредити
		Розрахункові каси
		Овердрафт за поточним рахунком
<b>Фінансова сфера</b>	Розміщення цінних паперів	
	Розміщення фонду спільного інвестування	
	Брокерські операції з цінними паперами	
	Пенсійні плани	
	Торгівля онлайн	
<b>Страхування і соціальні гарантії</b>	Страхування життя і збереження соціального забезпечення	
	Страхування власності та від нещасних випадків (автомобілі, житло, подорожуючих)	
	Пенсії	

Джерело: Roberto Ruozi, Luisa Anderloni, *Modernisation and Privatisation of Postal Systems in Europe*, с. 165<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Roberto Ruozi, Luisa Anderloni, *Modernisation and Privatisation of Postal Systems in Europe. New Opportunities in the Area of Financial Services*. 2002.

Всесвітній поштовий союз умовно поділяє фінансові послуги поштових операторів на чотири категорії: платежі, заощадження, страхування та кредити. В окрему групу виділяються мобільні фінансові послуги, які останнім часом почали надаватись деякими поштовими операторами (в Італії, Намібії тощо). При цьому, як уже зазначалось вище, 183 поштові оператори з 201 (або 91%) надають хоча б одну фінансову послугу<sup>54</sup>.

### 3.1. Послуги зі здійснення платежів

Послуги зі здійснення платежів є найпоширенішим видом фінансових послуг, які надають поштові оператори. Так, в усьому світі поштові оператори мають 1,5 млрд клієнтів – отримувачів платіжних послуг<sup>55</sup>, які охоплюють всі внутрішні та міжнародні платежі населення і суб'єктів господарювання: від людини до людини (P2P), від людини до бізнесу (P2B), від людини до держави (P2G), від держави до людини (G2P), від бізнесу до бізнесу (B2B) та інші<sup>56</sup>.

Особливе значення приділяється міжнародним переказам та оплаті рахунків: 80% поштових операторів у світі надають послуги міжнародних переказів, 57% проводять оплату рахунків<sup>57</sup>.

### 3.2. Послуги страхування

Серед фінансових послуг, що надаються поштовими операторами, вагома роль належить страховим послугам. Приблизно 38% поштових операторів надають послуги страхування<sup>58</sup>.

Можна виділити три основні моделі надання страхових послуг поштовими операторами:<sup>59</sup>

- **агентське партнерство:** пошти збирають страхові премії, здійснюють виплати за претензіями, виплачують страхові платежі та допомогу, а також формують політику від імені однієї чи кількох страхових компаній;
- **повноцінне партнерство:** пошти надають страхові послуги разом зі страховими компаніями та беруть на себе більший рівень відповідальності на всіх етапах операційної діяльності, особливо під час розробки продукту;
- **безпосереднє страхування:** пошти надають власні страхові продукти.

<sup>54</sup> N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>55</sup> Ansón & Toledano, 2010, "Between Financial Inclusion and Postal Banking: Is the Survival of Posts Also There?", UPU.

<sup>56</sup> N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>57</sup> Згідно з оцінками Всесвітнього поштового союзу.

<sup>58</sup> G. Suedekum, 2016, "Advancing financial inclusion through access to insurance: the role of postal networks", UPU. [http://www.impactinsurance.org/sites/default/files/Paper\\_%20UPU\\_ILO\\_Financial\\_Inclusion\\_Postal\\_Networks.pdf](http://www.impactinsurance.org/sites/default/files/Paper_%20UPU_ILO_Financial_Inclusion_Postal_Networks.pdf).

<sup>59</sup> Див. с. 24. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

Перші дві моделі потребують участі страхових компаній та застосовуються поштовими операторами, які мають обмежений досвід у наданні фінансових послуг.

### 3.3. Надання кредитів

Деякі поштові оператори надають споживачам кредитні послуги. Так, станом на 2016 рік у світі налічувалось лише п'ять країн, в яких поштові оператори володіють повною банківською ліцензією та мають можливості надавати кредити своїм клієнтам (Бельгія, Франція, Китай, Габон та Нова Зеландія)<sup>60</sup>. Ще у восьми країнах світу (Швейцарії, Японії, Португалії, Азербайджані, Ірані, Казахстані, Марокко, Філіппінах) поштові оператори володіють обмеженою банківською ліцензією щодо можливості надавати послуги з кредитування. Це пов'язано з тим, що надання кредитних послуг потребує від поштових операторів дещо іншої організації та потужності<sup>61</sup>.

Оскільки надання кредитних послуг є більш прибутковим видом фінансових послуг, до якого застосовуються високі ринкові стандарти, поштові оператори використовують кілька стратегій проникнення на цей ринок:

- **співробітництво з банками:** найчастіше поштові оператори обирають такий варіант надання кредитних послуг (39 країн світу (див. Додаток 1)). За цією моделлю пошти співпрацюють з ліцензованими фінансовими інституціями та виступають їхніми агентами з надання кредитних послуг. Таку модель застосовують поштові оператори Намібії та Сенегалу. В деяких країнах пошти застосовують цю модель з певними модифікаціями, пропонуючи банківські послуги під своїм власним брендом. Наприклад, у Швейцарії *PostFinance* співпрацює з банками (*Valiant Bank, Münchener Hypothekenbank eG*) та пропонує іпотеку під своїм власним брендом<sup>62</sup>;
- **неліцензійні позики:** поштові оператори надають дрібні позики клієнтам, які отримують зарплату на поштовий рахунок, без отримання банківської ліцензії, наданої центральним банком. Зазвичай ці послуги надаються державним службовцям, що забезпечує поштовим операторам гарантію повернення позики. Поштові оператори Західної Африки застосовують цю модель як можливість набуття досвіду, перш ніж обрати оптимальну модель, що дозволить розширити їхні послуги на більше коло клієнтів<sup>63</sup>;
- **організація мікрокредитування:** згідно з цією моделлю поштові оператори засновують окрему від поштового оператора інституцію, що пропонує послуги з мікрофінансування з відповідною ліцензією. Кілька держав розглядали можливість запровадження цієї моделі (Бенін, Того і Туніс), проте розвинути її змогла лише Замбія (*Zambia Postal Services Corporation*

---

<sup>60</sup> Згідно з оцінками Всесвітнього поштового союзу.

<sup>61</sup> Ibidem, с. 24.

<sup>62</sup> Ibidem, с. 24.

<sup>63</sup> Ibidem, с. 24.

заснувала дочірню компанію *Zampost Microfinance Limited*, яка надає позики фізичним особам за допомогою поштової мережі)<sup>64</sup>;

- **надання ліцензованих кредитів, контроль за якими здійснюють органи фінансового нагляду.** Цю модель називають поштовим банком. Станом на 2016 рік ця модель використовувалась у 16 державах. Для більшості поштових банків передбачено певні обмеження, такі як максимальний розмір позики чи тип кредиту, який вони можуть надавати. Така модель застосовується у Франції, де поштовий банк *La Poste* послідовно здійснював її впровадження. Спершу, у 2005 році, поштовий банк у Франції отримав ліцензію на надання кредитів на нерухомість, у 2007 році - ліцензію на надання споживчих кредитів, а у 2010 році - право на надання корпоративних кредитів<sup>65</sup>.

### 3.4. Обслуговування рахунків населення

За даними Всесвітнього поштового союзу, у світі існує 87 поштових операторів (43% з аналізованих), які здійснюють обслуговування поточних та ощадних рахунків населення. Сукупно вони обслуговують приблизно 1,96 млрд рахунків для 1 млрд клієнтів.

Можна виділити три моделі ведення поточних та ощадних рахунків поштовими операторами<sup>66</sup>:

- **обмежене співробітництво з надання готівки:**

За цієї моделі пошти виступають агентами банку (невиключними), забезпечуючи послуги з відкриття депозитів, зняття готівки для клієнтів банку. Зазвичай пошта надає такі продукти не під своїм брендом, а від імені різних банків одночасно, виступаючи *market place* для банків. Ця модель працює в Кенії, Таїланді, Австралії<sup>67</sup>;

- **повноцінне партнерство з банками для послуг, пов'язаних з обслуговуванням рахунка:**

За цією моделлю пошти активно залучаються до операційної діяльності банків, а продукти часто надаються ними під брендом поштових продуктів. Станом на 2016 рік 36 поштових операторів співпрацюють з банками з надання банківських послуг. Ця модель функціонує в Бразилії (з 2002 року) та в Російській Федерації (з 2016 року)<sup>68</sup>;

- **пошта самостійно здійснює обслуговування рахунка:**

За цією моделлю працюють 52 поштові оператори, зокрема, в Північній, Західній та Центральній Африці, Центральній та Південній Азії<sup>69</sup>.

---

<sup>64</sup> Ibidem, с. 24.

<sup>65</sup> Ibidem, с. 24.

<sup>66</sup> N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>67</sup> Ibidem, с. 19.

<sup>68</sup> Ibidem, с. 19.

<sup>69</sup> Ibidem, с. 19.

### 3.5. Надання мобільних фінансових послуг

У зв'язку з розвитком технологій та появою нових способів доставки фінансових послуг деякі поштові оператори почали надавати своїм клієнтам мобільні фінансові послуги<sup>70</sup>. Нові гравці на ринку (зокрема, оператори мобільних мереж, компанії, що впроваджують фінансові технології (*FinTechs*)) почали захоплювати традиційний для поштових операторів ринок: внутрішні грошові перекази, оплату рахунків, платежі на користь держави, грошові перекази емігрантів тощо, що зумовило необхідність розширення поштовими операторами своїх послуг шляхом надання мобільних фінансових послуг<sup>71</sup>. У цьому контексті поштові оператори можуть бути або безпосередніми провайдерами мобільних фінансових послуг, або надавати послуги із підтримки для інших провайдерів. Для кожного із зазначених напрямків активності характерні свої сильні та слабкі сторони, з якими доводиться справлятися поштовим операторам<sup>72</sup>.

Якщо **пошта надає послуги з підтримки діяльності своїх партнерів**, якими можуть бути банки, *FinTechs* або мобільні оператори, допомагаючи їм надавати та поширювати їхні фінансові послуги, вона обирає варіант співпраці в межах бізнес-моделей 1 та 3, описаних вище. А саме:

- Бізнес-модель 1. Пошта є готівковим торгівцем для провайдера мобільних фінансових послуг;
- Бізнес-модель 3. Пошта співпрацює з одним чи кількома операторами мобільної мережі.

Якщо **пошта виступає безпосереднім провайдером мобільних фінансових послуг**, вона обирає найприйнятніший варіант у межах бізнес-моделей 2, 4 та 5, а саме:

- Бізнес-модель 2. Поштові оператори пропонують власні транзакційні послуги через канали мобільного зв'язку;
- Бізнес-модель 4. Поштові оператори пропонують використання своїх поштових ощадних чи поточних рахунків через канали мобільного зв'язку;
- Бізнес-модель 5. Поштові оператори пропонують ліцензовані поштово-фінансові послуги через канали мобільного зв'язку<sup>73</sup>.

Зазначені вище варіанти розширення фінансових послуг поштовими операторами через канали мобільного зв'язку є вимогою часу, і поштові оператори або адаптуються до нового конкурентного середовища, або втрачуть свої потенційні можливості. Найпрогресивнішим є досвід поштових операторів Італії та Кенії, які мають свої мобільні мережі. Так, на сьогодні

---

<sup>70</sup> Alexandre Berthaud, *Italy: Key success factors for the modernization of postal financial services (mobile banking)*, 2014. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyItalyEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyItalyEn.pdf).

<sup>71</sup> Див. с. 30. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>72</sup> Див. більше про результати SWOT-аналізу поштових операторів як провайдерів мобільних фінансових послуг: N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion", с. 30-34. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf);

Alexandre Berthaud, *Kenya. The Post and the cash merchant model in an advanced mobile money environment*, 2012. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyKenyaEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyKenyaEn.pdf).

<sup>73</sup> Див. с. 31-33. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

Пошта Італії має 3,3 млн клієнтів, які активно користуються мобільною телефонією пошти і з яких 75% використовують мобільний додаток для доступу до фінансових послуг (поточні платежі, поповнення мобільного рахунка, доступ до поточних рахунків). Це свідчить про здатність поштових операторів запроваджувати інновації на шляху до пошуку нових способів наближення фінансових послуг до населення. Однак запровадження такої моделі потребує значних інноваційних технологій та інвестицій.

## 4. ПОТЕНЦІАЛ ПОШТОВИХ ОПЕРАТОРІВ У ПІДВИЩЕННІ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ НАСЕЛЕННЯ

### 4.1. Роль поштових операторів у розширенні доступу населення до фінансових послуг

Розширення доступу до фінансових послуг є одним зі шляхів досягнення кількох цілей сталого розвитку, розроблених державами – членами ООН (зокрема, світ без бідності, світ без голоду, гендерна рівність, гідна робота та економічне зростання, інновації і хороша інфраструктура, зменшення нерівності)<sup>74</sup>. Крім того, вченими також доведено, що доступ та користування фінансовими послугами сприяє соціально-економічному розвитку держави. Разом з тим станом на 2016 рік близько 2 млрд людей у світі не мають жодного доступу до фінансових послуг<sup>75</sup>.

За даними міжнародних досліджень, поштові оператори відіграють значну роль у розширенні доступу населення до фінансових послуг<sup>76</sup>, що зумовлено наявністю в них широкої мережі відділень у сільських та гірських місцевостях, а також бідних країнах світу. Згідно з дослідженнями експертів з фінансової інклюзії, поштовий сектор займає друге місце за підвищенням рівня фінансової інклюзії в світі, оскільки містить понад 1,6 млрд поштових рахунків. Сьогодні близько 1 млрд осіб у більше ніж 50 державах світу залучені до фінансової системи через пошту<sup>77</sup>. Отже, поштові оператори, порівняно з іншими фінансовими інституціями, можуть відігравати провідну роль у вирішенні проблеми фінансової інклюзії (*financial inclusion*) населення<sup>78</sup>, зменшуючи тим самим кількість громадян, що перебувають поза фінансовою системою (у тому числі пенсіонери, особи з низькими доходами, населення без освіти чи з мінімальною освітою, безробітне населення, неофіційно працевлаштовані та молодь, неодружені, населення, що проживає у віддалених місцевостях<sup>79</sup>), та стимулюючи економічний розвиток держави. Поштові оператори частіше, ніж традиційні фінансові інститути, відкривають рахунки для громадян, які не включені до фінансової системи держави<sup>80</sup>.

Так, у Бразилії після створення поштою поштового банку (*Banco Postal*) у рамках партнерства з наявними фінансовими інституціями протягом 2002-2011 років було відкрито більше ніж 10 млн рахунків<sup>81</sup>. Варто зауважити, що залежно від бізнес-моделі, яку уряд використовує для

---

<sup>74</sup> Sustainable Development Goals. Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>.

<sup>75</sup> Demircuc-Kunt, Klapper, Singer & Van Oudheusden, 2015, "The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World". Policy Research Working Paper 7255, World Bank.

<sup>76</sup> N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>77</sup> Див. с. 11. *Global Forum on Financial Inclusion for Development. A paradigm shift for the postal sector. Geneva, 2013*. Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/reportForumFinancialInclusion2013En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/reportForumFinancialInclusion2013En.pdf).

<sup>78</sup> Anson, Jose; Berthaud, Alexandre; Klapper, Leora; Singer, Dorothe. 2013. *Financial inclusion and the role of the post office*. Policy Research working paper; no. WPS 6630. Washington, DC: World Bank. Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/680321468163464611/Financial-inclusion-and-the-role-of-the-post-office>.

<sup>79</sup> J. Anson, A. Berthaud, L. Klapper, D. Singer, "Financial Inclusion and the Role of the Post Office". Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16882/WPS6630.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

<sup>80</sup> Див. с. 2. J. Anson, A. Berthaud, L. Klapper, D. Singer, "Financial Inclusion and the Role of the Post Office". Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16882/WPS6630.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

<sup>81</sup> A. José, L. B. Gual. 2008. "Financial Access and Inclusion Through Postal Networks: Evaluating the Experience of Brazil's Banco Postal." In Joëlle Toledano, ed., *Postal Economics in Developing Countries*. Bern: Universal Postal Union.

забезпечення фінансовими послугами через поштову мережу, роль поштових операторів у фінансовій інклюзії населення може бути різною<sup>82</sup>.

Окремим аспектом у визначенні ролі поштових операторів у розширенні доступу населення до фінансових послуг є проблема забезпечення рівних прав і можливостей у користуванні фінансовими послугами для чоловіків та жінок. Саме жінки складають непропорційно велику частку населення світу, яке не має жодного банківського рахунка та не користується банківськими послугами (*unbanked population*)<sup>83</sup>.

Гендерна нерівність у працевлаштуванні та доходах призводить до того, що жінки володіють меншими доходами та мають менші можливості відкрити будь-які рахунки в офіційних фінансових інституціях<sup>84</sup>. У зв'язку з різними юридичними та культурними обмеженнями доступу жінок до власності вони часто не володіють заставним майном, щоб узяти кредит у традиційних фінансових інституціях<sup>85</sup>. Сукупність цих та інших факторів спричинила світову тенденцію, згідно з якою жінки набагато рідше, ніж чоловіки, мають поточні та ощадні рахунки<sup>86</sup>. Роль же пошти у розширенні можливостей доступу жінок до фінансових послуг тривалий час залишалась непоміченою, хоча станом на 2013 рік за допомогою пошти до фінансової системи було залучено понад 1 млрд людей у світі, серед яких більше ніж половину становили жінки<sup>87</sup>.

Зауважимо, що за результатами проведеної Всесвітнім поштовим союзом у співробітництві з ООН - Жінки оцінки ролі поштових операторів у розширенні доступу жінок до фінансових послуг встановлено, що поштові оператори вже виконують важливу роль у забезпеченні рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків, а також мають значний потенціал у сфері розширення соціально-економічних можливостей жінок.

## 4.2. Фактори успішності надання поштовими операторами фінансових послуг

На основі світового досвіду Всесвітній поштовий союз визначив перелік ключових факторів, які свідчать про успішність та ефективність надання фінансових послуг поштовим оператором у частині розширення доступу населення до фінансової системи держави<sup>88</sup>. Для оцінки

---

<sup>82</sup> J. Anson, A. Berthaud, L. Klapper, D. Singer, "Financial Inclusion and the Role of the Post Office". Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16882/WPS6630.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

<sup>83</sup> Karlan, D. and J. Morduch. 2009. "Access to Finance." In *Handbook of Development Economics*, vol. 5, edited by D. Rodrik and M. Rosenzweig, 4703–84. Elsevier.

<sup>84</sup> Chen, M., J. Vanek, F. Lund and J. Heintz with R. Jhabvala and C. Bonner. 2005. *Progress of the World's Women 2005: Women, Work and Poverty*. New York: United Nations Development Fund for Women; Fletschner D. and L. Kenney. 2011. "Rural Women's Access to Financial Services: Credit, Savings and Insurance." ESA Working Paper No. 11-07, March. Food and Agricultural Organization of the United Nations, Rome.

<sup>85</sup> Johnson, S. 2004. "Gender Norms in Financial Markets: Evidence from Kenya." *World Development* 32, no. 8: 1355–74; Deere, C.D. and C.R. Doss. 2006. "The Gender Asset Gap: What Do We Know and Why Does It Matter?" *Feminist Economics* 12, no. 1–2: 1–50.

<sup>86</sup> Johnson, S. and M. Nino-Zarazua. 2011. "Financial Access and Exclusion in Kenya and Uganda." *Journal of Development Studies* 47, no. 3: 475–96; Demirgüç-Kunt, A., L. Klapper and D. Singer. 2013. "Financial Inclusion and Legal Discrimination against Women: Evidence from Developing Countries." Policy Research Working Paper 6416. World Bank, Washington, DC.

<sup>87</sup> Berthaud, A. and G. Davico. 2013. *Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Key Issues and Business Models*. Berne: Universal Postal Union.

<sup>88</sup> N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdowloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdowloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

потенціалу Укрпошти надавати фінансові послуги з метою забезпечення фінансової інклюзії населення варто вивчити світовий досвід та детально оцінити кожен із індикаторів.

Виділяються дев'ять ключових факторів успішності надання фінансових послуг поштовими операторами: широка поштова мережа, якість персоналу, ступінь фінансової спроможності, рівень довіри населення, ступінь автоматизації та оцифрування діяльності, ефективність управління ризиками, наявність підтримки від органів державної влади, існуючі правові та регуляторні обмеження, застосування маркетингових технологій<sup>89</sup>. Кожен із чинників має кілька окремих складових, стан яких необхідно аналізувати при оцінці здатності поштового оператора ефективно надавати фінансові послуги та сприяти фінансовій інклюзії населення.

I. При оцінці наявної **поштової мережі** визначаються:

- *щільність поштових відділень* у країні щодо площі покриття (кількість квадратних кілометрів, що покривається поштовими відділеннями) та щодо кількості населення (кількість жителів, що обслуговуються поштовим відділенням). Широка мережа поштових відділень на віддалених територіях відіграє ключову роль при підвищенні рівня фінансової інклюзії населення. В середньому в світі одне поштове відділення покриває 206 км<sup>2</sup> площі та обслуговує 10,8 тис. громадян;
- *налагодженість зв'язку* через електронні мережі між поштовими відділеннями. Для ефективного обміну інформацією в режимі реального часу поштові оператори мають володіти високофункціональною електронною мережею;
- *повнота використання мережі* у різних відділеннях. По можливості електронний зв'язок і доступ до фінансових послуг поштового оператора має бути однаковим в усіх відділеннях незалежно від їх територіального розташування;
- *зручність послуг для споживача*. Зокрема, в густонаселених місцевостях з метою забезпечення зручності для своїх клієнтів поштові відділення повинні відкриватись раніше, залишатись відкритими протягом обідньої перерви та працювати довше, ніж інші підприємства, установи та організації<sup>90</sup>.

II. **Якість та кваліфікація персоналу** пошти є важливим чинником ефективності надання фінансових послуг населенню, оскільки досить часто між клієнтами пошти і персоналом існують прямі зв'язки. При оцінці персоналу пошти береться до уваги:

- *комп'ютерна грамотність персоналу*;
- *можливість поштового оператора проводити навчання персоналу* в частині фінансових послуг, що надаються оператором, зокрема щодо особливостей різних видів продуктів, наявних інформаційних технологій, презентації продуктів споживачам тощо;
- *інші важливі фактори, що впливають на якість персоналу*: застосування заходів зі зниження плинності кадрів, існуючі фінансові заохочення для працівників пошти за якість

<sup>89</sup> Див. с. 35. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>90</sup> Ibidem, с. 35-39.

наданих ними послуг, оцінка якості обслуговування клієнтів, лідерські якості персоналу поштового оператора<sup>91</sup>.

III. **Фінансова спроможність поштового оператора** надавати фінансові послуги та сприяти фінансовій інклюзії, що включає можливість отримання прибутку та спроможність поштового оператора мати достатню кількість готівки для надання фінансових послуг у відділеннях. Для останнього важливо організувати ефективне управління готівковими потоками і коштами, застосовувати автоматизовані системи управління залишками готівкових коштів.

IV. **Високий рівень довіри до поштового оператора** серед населення. Цей чинник складно кількісно оцінити, проте різними спостереженнями та міжнародними оцінками доведено, що населення віддалених регіонів більше довіряє пошті, ніж іншим фінансовим установам.

V. **Автоматизація та оцифрування процесу** надання фінансових послуг є іншим важливим фактором успішності поштових операторів. При цьому оцінюється наявний стан надання цифрових фінансових послуг та ступінь комп'ютеризації й автоматизації внутрішніх процесів, які повинні бути максимально формалізовані, автоматизовані та інтегровані<sup>92</sup>.

VI. Існування ефективної **системи управління ризиками**, яка являє собою всі заходи і дії з метою чіткого виявлення, оцінки, контролю за ризиками. Дієва система ризик-менеджменту є особливо важливою для операторів, які планують надавати фінансові послуги. При цьому оцінюється система внутрішнього контролю, оскільки при наданні фінансових послуг усі процедури повинні бути формалізовані з чітко встановленими рівнями контролю та аудиту. Окремо оцінюється рівень безпеки поштових відділень, зокрема, встановлюється наявність персоналу служби безпеки, сейфів, відеокамер, сигналізації, ступінь захисту вікон та дверей. Крім того, оцінюється здатність поштових операторів запроваджувати заходи з контролю за відмиванням коштів та попередження фінансового тероризму<sup>93</sup>.

VII. **Підтримка з боку органів державної влади** є не менш важливим фактором при впровадженні фінансових послуг поштовими операторами. Поштові оператори повинні виконувати подвійну роль – отримувати прибуток та одночасно здійснювати соціальний вплив. Без підтримки органів державної влади, уряду та центрального банку досягнути цих цілей неможливо<sup>94</sup>.

VIII. Визначення чітких **правових та регуляторних меж** функціонування поштових операторів, які визначають, чи може поштовий оператор надавати фінансові послуги взагалі, і якщо може, то які саме і яким чином. При цьому визначається найоптимальніша модель нагляду за фінансовою діяльністю поштових операторів, оцінюються можливості поштового оператора виступати агентом банків та визначається ступінь доступу пошти до національних платіжних систем (на сьогодні 66% поштових операторів не мають такого доступу)<sup>95</sup>.

У світі існують чотири моделі регуляторного нагляду за наданням фінансових послуг поштовими операторами (Рис. 4). Найпоширенішими регуляторними органами, що здійснюють нагляд за фінансовими послугами поштових операторів, є фінансові регулятори,

---

<sup>91</sup> Ibidem, с. 39-43.

<sup>92</sup> Ibidem, с. 47.

<sup>93</sup> Ibidem, с. 48.

<sup>94</sup> Ibidem, с. 49-50.

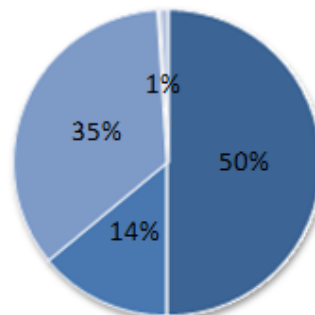
<sup>95</sup> Ibidem, с. 50-52.

до яких належать центральні банки, міністерства фінансів, банківські комісії (50%). Друга найпоширеніша модель (35%) включає поєднання фінансового регулятора з регулятором у сфері зв'язку (аналоги вітчизняної Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації).

**Рис. 4**

Моделі регулятивного нагляду за фінансовими послугами поштових операторів

Джерело:  
Дослідження Всесвітнього поштового союзу<sup>96</sup>



- Винятково фінансові регулятори
- Винятково регулятори зв'язку
- Поєднання фінансових регуляторів та регуляторів зв'язку
- Поєднання фінансових регуляторів з іншими

IX. Застосування **маркетингових** технологій сьогодні є надзвичайно важливим чинником при оцінці спроможності поштового оператора ефективно надавати фінансові послуги. Поштові оператори мають спрямовувати зусилля на розуміння потреб клієнтів, створювати базу даних своїх клієнтів, оцінюється здатність поштових операторів до впровадження інновацій та просування товарів і послуг на ринок.

На базі наведених вище чинників успіху було розроблено індекс спроможності поштових операторів сприяти фінансовій інклюзії (*financial inclusion capacity index*). За індексом фінансової інклюзії країнами-лідерами є Швейцарія (99,18), Франція (95,74), Японія (95,41), Білорусь (95,23), Канада (95,06), Велика Британія (94,95), Італія (93,71), Ірландія (92,03), Сінгапур (91,35), Марокко (91,23). Подібний рейтинг складений для держав, що розвиваються. Україна має індекс 83,11 та входить у десятку країн, що розвиваються і поштові оператори яких мають значний потенціал для надання фінансових послуг<sup>97</sup>. Проте під час розрахунку цього індексу були враховані лише деякі індикатори успіху фінансової інклюзії.

<sup>96</sup> Див. с. 50. N. Clotteau, B. Measho, 2016, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion". Retrieved from: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).

<sup>97</sup> Ibidem, с. 56.

## ВИСНОВКИ

1. Світовий досвід свідчить, що переважна більшість поштових операторів надають хоча б одну фінансову послугу населенню. Винятком є лише країни, в яких фінансова інклюзія населення і так висока, або які перебувають у стані військового конфлікту, або які мають певні історичні та політичні чинники чи передали поштового оператора у підпорядкування державному банку. В глобальному світовому просторі спостерігається тенденція до розширення переліку фінансових послуг, що надаються поштовими операторами.
2. Всі види фінансових послуг поштових операторів можуть бути розділені на п'ять основних бізнес-моделей, що можуть поєднуватись між собою у різних варіаціях. Найпоширенішими серед поштових операторів різних країн світу є фінансові послуги бізнес-моделей 1 та 2, а найменш поширеною – модель 5, згідно з якою пошта отримує банківську ліцензію та може функціонувати як банківська установа з деякими обмеженнями.
3. Види фінансових послуг, що надаються поштовими операторами у країнах світу, умовно можна згрупувати у три сфери: 1) банківську, 2) фінансову, 3) страхову й соціальну. Переважна частина фінансових послуг поштових операторів належить до банківської сфери, зокрема здійснення різноманітних платежів, прийом депозитів, видача кредитів населенню.
4. Поштові оператори мають значний потенціал у підвищенні рівня фінансової інклюзії населення, особливо серед населення сільської та гірської місцевостей та інших віддалених територій, пенсіонерів, людей з низьким доходом, молоді, жінок.
5. Функціонування поштових операторів має подвійну мету: отримання прибутку та здійснення соціального впливу на суспільство через підвищення рівня його фінансової інклюзії. Ефективність досягнення їхньої мети потребує не лише ефективного менеджменту, а й підтримки з боку органів державної влади.
6. Потенційна спроможність поштових операторів надавати фінансові послуги та сприяти фінансовій інклюзії населення може бути визначена на основі дев'яти ключових факторів успішності, до яких належать: широка мережа відділень, якість персоналу, ступінь фінансової спроможності, рівень довіри населення, ступінь автоматизації та оцифрування діяльності, ефективність управління ризиками, наявність підтримки від органів державної влади, наявні правові та регуляторні обмеження, застосування маркетингових технологій. Кожен із зазначених факторів є комплексним показником та часто досить складним для кількісної оцінки.
7. При оцінці потенційної здатності Укрпошти надавати фінансові послуги населенню та сприяти фінансовій інклюзії, кожен із зазначених чинників впливу має бути детально оцінений та проаналізований. Для упередження негативних наслідків при прийнятті рішень щодо надання фінансових послуг поштовим оператором необхідно здійснити комплексну оцінку готовності поштового оператора до надання фінансових послуг та його можливості модернізувати свою діяльність.

## Типи бізнес-моделей поштових операторів з метою надання фінансових послуг

Бізнес-модель	Назва бізнес-моделі	Види фінансових операцій / послуг	Країни		
			Кількість, од.	Частка від загальної кількості, %	Основні представники
БМ 0	постачальник нерухомого майна		3	1,5	Румунія, Мозамбік, Малі
БМ 1	торгівець готівкою	Внутрішні та міжнародні грошові перекази (P2P)	126	62,7	Албанія, Азербайджан, Болгарія, Естонія, Польща, Португалія, Словаччина, Туреччина тощо
		Готівкові розрахунки за державними платежами (G2P & P2G)	110	54,7	Вірменія, Білорусь, Хорватія, Естонія, Греція, Німеччина, Велика Британія, Італія, Ізраїль, Польща, Португалія, Румунія, Іспанія тощо
		Оплата рахунків юридичних осіб (P2B)	115	57,2	Австралія, Бельгія, Китай, Болгарія, Єгипет, Франція, Грузія, Угорщина, Японія, Латвія, Литва, Нова Зеландія, Молдова, Сербія, Румунія, Швейцарія, Туреччина тощо
		Готівкові розрахунки зі страховими компаніями	34	16,9	Туреччина, Румунія, Сінгапур, Молдова, Ізраїль, Вірменія, Австралія, Білорусь тощо
		Готівкові розрахунки з операторами мобільного зв'язку та компаніями, що впроваджують фінансові технології ( <i>FinTech</i> )	17	8,5	Мадагаскар, Нігерія, Кенія, Бенін тощо
		Готівкові розрахунки з мікрофінансовими установами та банками: видача та погашення кредитів, зарахування та зняття готівки з рахунків та за банківськими переказами	26	12,9	Туреччина, Таїланд, Австралія, Білорусь, Хорватія, Чехія, Велика Британія, Ізраїль, Кенія, Малайзія тощо
		<b>Разом за БМ 1</b>		<b>159</b>	<b>79,1</b>
БМ 2	здійснення власних внутрішніх та міжнародних	Власні внутрішні перекази	132	65,7	Узбекистан, Албанія, Бразилія, Китай, Кіпр, Естонія, Італія, Литва, Латвія тощо
		Власні міжнародні перекази	121	60,2	Азербайджан, Бразилія, Болгарія, Хорватія, Кіпр тощо

Бізнес-модель	Назва бізнес-моделі	Види фінансових операцій / послуг	Країни		
			Кількість, од.	Частка від загальної кількості, %	Основні представники
	платежів	Партнерство з операторами мобільного зв'язку та <i>FinTech</i> -компаніями для надання власних платіжних послуг	3	1,5	Індонезія, Люксембург, Марокко
		Створення власної дочірньої компанії для здійснення грошових переказів	3	1,5	Марокко, ОАЕ, Саудівська Аравія
		<b>Разом за БМ 2</b>	<b>150</b>	<b>74,6</b>	
БМ 3	партнерство з постачальником фінансових послуг	Партнерство зі страховою компанією для надання її послуг	34	16,9	Аргентина, Австрія, Бельгія, Хорватія, Сінгапур, Словаччина, Словенія, Іспанія, Марокко, Нова Зеландія тощо
		Партнерство з операторами мобільного зв'язку та <i>FinTech</i> -компаніями для надання фінансових послуг	5	2,5	Туніс, Бенін, Камбоджа, Сенегал, Казахстан
		Партнерство з банками для обслуговування рахунків, надання кредитів, страхування	39	19,4	Камерун, Хорватія, Чехія, Танзанія, В'єтнам, Зімбабве, Естонія, Велика Британія, Греція, Угорщина, Ірландія, Ліхтенштейн, Малайзія, Молдова, Норвегія, Польща, РФ, Словенія
		<b>Разом за БМ 3</b>	<b>56</b>	<b>27,9</b>	
БМ 4	поштово-ощадний банк	Поштовий жиро-центр та ощадний банк	39	19,4	Туніс, Туреччина, Ємен, Єгипет, Індія, Литва, Латвія, Італія тощо
		Неліцензоване поштове страхування	4	2,0	Пакистан, Бангладеш, Південна Корея, Індія
		<b>Разом за БМ 4</b>	<b>39</b>	<b>19,4</b>	
БМ 5	повноцінний поштовий банк	Послуги з мікрофінансування (ліцензовані)	1	0,5	Замбія
		Обмежена ліцензія поштового банку	8	4,0	Швейцарія, Азербайджан, Іран, Японія, Казахстан, Марокко, Філіппіни, Португалія
		Універсальна ліцензія поштового банку	5	2,5	Бельгія, Франція, Китай, Габон, Нова Зеландія
		Ліцензоване поштове страхування	5	2,5	Китай, Ірландія, Італія, Йордан, Нова Зеландія
		<b>Разом за БМ 5</b>	<b>16</b>	<b>8,0</b>	

Примітка. Складено авторами за даними Всесвітнього поштового союзу: [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdwloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdwloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf).