

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАСІЧНИК АНТОН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту
завідувач кафедри фінансів і
банківської справи
д-р екон. наук, доцент
_____ Людмила ЮРЧИШЕНА
« _____ » _____ 2025 р.

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Валерія ВОЛКОВА, доцент кафедри
фінансів і банківської справи,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Пасічник А. О. Розвиток корпоративних банківських продуктів в Україні. Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі розкрито економічну сутність корпоративних банківських продуктів та методологічні засади функціонування ринку корпоративних банківських продуктів. Проаналізовано основні тенденції розвитку корпоративних банківських продуктів в Україні за 2022-2024 рр. Проведено оцінку рівня впровадження нових продуктів банку на прикладі АТ «ПУМБ».

Основним науковим результатом дослідження є розроблена концепція удосконалення механізму кредитування малого і середнього підприємництва, яка дозволить забезпечити підтримку розвитку даного сектору економіки та підвищення доходності діяльності банків.

Ключові слова: банківські корпоративні продукти, цифровізація, інноваційний процес, інтернет-банкінг.

76 с., 13 табл., 8 рис., бібліограф.: 51 джерело.

Pasichnyk A. O. Development of corporate banking products in Ukraine. Specialty 072 Finance, banking, insurance and stock exchange. Educational program «Finance, banking and insurance». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The qualification work reveals the economic essence of corporate banking products and the methodological principles of the functioning of the corporate banking products market. The main trends in the development of corporate banking products in Ukraine for 2022-2024 are analyzed. The level of implementation of new bank products is assessed using the example of JSC "FUIB".

The main scientific result of the study is the developed concept of improving the mechanism for lending to small and medium-sized businesses, which will provide

support for the development of this sector of the economy and increase the profitability of bank activities.

Key words: corporate banking products, digitalization, innovation process, internet banking.

76 p., 13 tabl., 8 fig., bibliography: 51 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ.....	8
1.1 Економічна сутність корпоративних банківських продуктів.....	8
1.2 Методологічні засади функціонування ринку корпоративних банківських продуктів.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ.....	21
2.1 Аналіз основних тенденцій розвитку корпоративних банківських продуктів в Україні.....	21
2.2 Аналіз корпоративних банківських продуктів на прикладі АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр.....	33
2.3 Аналіз рівня впровадження нових корпоративних продуктів банку.....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	46
3.1 Концепція удосконалення корпоративних банківських продуктів в сучасних умовах.....	46
3.2 Розробка і апробація методики розрахунку індексу модернізації банківського продукту	54
3.3 Банківські інновації в обслуговування корпоративних клієнтів.....	59
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність дослідження. Банківські продукти та послуги є традиційними інструментами банківського підприємництва і вони сприяють підвищенню доходів банків та задоволенню потреб клієнтів з метою розвитку національної економіки. Комерційні банки України прагнуть надавати широкий спектр продуктів для своїх клієнтів, так як це дозволяє розширити доходну базу банку, підвищити рентабельність та конкурентоспроможність на ринку.

Основне завдання банків в даний час – це якісне клієнтське обслуговування. Розширення клієнтської бази у майбутньому банки пов'язують з розробкою і реалізацією нових методів надання банківських продуктів та послуг в умовах активної цифрової трансформації економіки.

У сучасних умовах з'являються нові види банківського бізнесу, скорочується частка традиційних банківських продуктів та виникають нові продукти, що відповідають якісно зміненим вимогам клієнтів. Швидке та постійне вдосконалення банківських продуктів і послуг, а також каналів їх просування на базі сучасних інформаційних та комунікаційних технологій надають банківському бізнесу інноваційний характер, що особливо важливо в умовах кризи.

Нові технології можуть здійснювати різноспрямований вплив на вартість корпоративних банківських продуктів: підвищувати витрати на розробку та впровадження нових продуктів і технологій, однак в подальшому можуть приносити додаткові доходи при масштабуванні пропозицій клієнтам. Не менше ніж вартість банківського продукту, велике значення має наявність важливих для клієнта споживчих властивостей, особливо в умовах, коли постійно виникають нові вимоги до продуктів зі сторони контрагентів банку. Нові вимоги, що пред'являють клієнти, є основним фактором, який змушує банки постійно модернізувати як безпосередньо продукти, що надаються корпоративним клієнтам, так і забезпечувати, щоб нові продукти отримували нові властивості. Зростаюча конкуренція на ринку банківського обслуговування корпоративних

клієнтів змушує банки проводити політику розширення свого бізнесу, що також вимагає постійної модернізації як властивостей банківських продуктів, так і врахування зміни попиту на різні продукти.

Мета дослідження – на основі системного підходу розробити концепцію удосконалення корпоративних банківських продуктів в сучасних умовах, яка забезпечить повне урахування усіх потреб клієнтів та зростання доходності банківської діяльності.

Об’єкт дослідження - процес розвитку корпоративних банківських продуктів в Україні.

Предмет дослідження – економічні відносини, які виникають у процесі розвитку корпоративних банківських продуктів в Україні.

Завдання дослідження:

- визначити економічну сутність корпоративних банківських продуктів;
- дослідити методологічні засади функціонування ринку корпоративних банківських продуктів;
- провести аналіз основних тенденцій розвитку корпоративних банківських продуктів в Україні;
- провести аналіз корпоративних банківських продуктів банку на прикладі АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр;
- провести аналіз рівня впровадження нових продуктів банку;
- розробити концепцію удосконалення корпоративних банківських продуктів в сучасних умовах;
- провести апробацію методики розрахунку індексу модернізації банківського продукту;
- розглянути особливості банківських інновацій в обслуговуванні корпоративних клієнтів.

Методи дослідження: системний підхід, збір та обробка інформації, порівняння та узагальнення, систематизація та класифікація, аналіз та синтез.

Наукова новизна дослідження: розроблено концепцію удосконалення корпоративних банківських продуктів в сучасних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі моделі та методики удосконалення корпоративних банківських продуктів можуть бути використані кредитними організаціями як інструмент прийняття управлінських бізнес-рішень.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези:

1) Волкова В. В., Пасічник А. О. Клієнтоорієнтовані банківські послуги як сучасний формат взаємодії банків з клієнтами. *Стратегічні пріоритети розвитку науки, освіти і технологій в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*, Рівне, 2025, С. 113 - 115.

2) Волкова В. В., Пасічник А. О. Напрями удосконалення банківських продуктів і послуг для корпоративних клієнтів в Україні. Праці III Всеукраїнської науково-практичної конференції «*Стратегічні орієнтири розвитку науки, освіти, технологій та суспільних трансформацій*», Рівне, 2025, С. 72 - 75.

Положення, що виносяться на захист:

- визначення сутності сутність корпоративних банківських продуктів;
- результати аналізу основних тенденцій розвитку корпоративних банківських продуктів в Україні;
- результати аналізу корпоративних банківських продуктів банку на прикладі АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр.;
- розроблена концепція удосконалення корпоративних банківських продуктів в сучасних умовах;
- результати апробації методики розрахунку індексу модернізації банківського продукту.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, обсяг основної частини 70 сторінок

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

1.1 Економічна сутність корпоративних банківських продуктів

Сучасні комерційні банки при обслуговуванні діяльності своїх клієнтів здійснюють різні види розрахункових, фінансових, кредитних операцій та інших продуктів та послуг.

Як показали дослідження, в економічній літературі відсутнє єдине визначення поняття банківський продукт. Багато вчених поєднують такі поняття як банківська послуга та банківський продукт і вважають їх синонімами. Так, Ткачук В.В. визначає, що операції комерційного банку є конкретними проявами на практиці банківських функцій і наявність клієнта дозволяє розглядати операції банку як його продукти. Тобто, банківський продукт може бути представлена однією або кількома банківськими операціями, які направлені на обслуговування конкретного клієнта або задоволення конкретної потреби клієнта [1]. Банківські операції здійснюються з метою задоволення певної потреби клієнта і банк такому клієнту реалізує певний продукт. Треба мати на увазі, що не усі банківські операції мають ознаки продукту. Наприклад, операції банку у сфері внутрішньобанківських відносин, операції, пов'язані з збільшення капіталу за своєю суттю не можна вважати продуктами.

Такі науковці, як Дзера О. В., Дзюблюк О.В., відмічають відмінність банківської послуги від банківського продукту. Банківською послугою вони вважають такі банківські операції, які проводяться за певну плату за дорученням клієнта і є для нього корисними. Банківським продуктом вони вважають окрему банківську послугу або послуги, об'єднані у взаємопов'язаний комплекс, і які також проводяться з метою задоволення потреб клієнтів банку [2, 3].

Продукти характеризують банківську діяльність з позицій споживача продуктів (клієнта банку), а послуги – з позицій надавача продуктів (банку) [2].

Виходячи з того, що банк функціонує заради клієнта і будує свою діяльність на розробці і реалізації потрібних для клієнтів продуктів, більшість банківських операцій, що проводяться від імені банку, можна визначити як банківські продукти.

Законодавче регулювання у сфері банківських операцій та послуг в Україні здійснюється Законом України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III (стаття 47). Відповідно до цього закону у комерційного банку є право обслуговувати клієнтів шляхом надання банківських та інших фінансові послуги (крім страхування) і у гривні, і у валютах інших країн.

За законом перелік банківських послуг включає наступні послуги:

- 1) залучення грошових коштів та банківських металів, на умовах повернення, від необмеженої кількості клієнтів;
- 2) відкриття та ведення рахунків клієнтів (поточних, розрахункових, кореспондентських, у банківських металах, рахунків умовного зберігання (ескроу);
- 3) надання грошових коштів та банківських металів у кредит за рахунок залучених коштів та банківських металів від власного імені, на власних умовах та на власний ризик.

Законодавство закріплює виключно за банком право надавати банківські послуги

До фінансових послуг, які банк має право надавати, належать наступні послуги:

- 1) фінансовий лізинг;
- 2) факторинг;
- 3) надання гарантій;
- 4) торгівля валютними цінностями;
- 5) фінансові послуги (у відповідності частини 2 статті 41 Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»);
- 6) фінансові платіжні послуги.

Фізичні та юридичні особи можуть отримати у банку валютні послуги (торгівля валютою у готівковій або безготівковій формі), відкриття валютних рахунків.

Крім надання фінансових послуг, комерційний банк має право здійснювати також діяльність щодо:

- 1) зберігання цінностей, надання в оренду банківських скриньок;
- 2) касових операцій з готівковою, інкасація та перевезення готівки та інших цінностей;
- 3) інформування та консультування стосовно продуктів та послуг банку;
- 4) послуги, пов'язані з операціями на ринку цінних паперів. [4].

При проведенні платежів банк враховує вимоги Закону України «Про платіжні послуги», а також порядок та регламенти, що наведені у нормативно-правових актах Національного банку України.

Банкам заборонено здійснювати діяльність, пов'язану з матеріальним виробництвом, торгівлею та страхуванням.

На ринку банківських послуг основним об'єктом виступає банківський продукт. Стосовно ідентичності або відмінності понять «банківський продукт» та «банківська операція» продовжуються дискусії у науковому середовищі.

Аналіз поглядів, які приведені у економічній літературі, на різницю між банківським продуктом та банківською операцією, можна виділити їх відмітні ознаки:

1) Продукт завжди припускають наявність того, кого вони обслуговують, а не лише того, хто їх надає. Для операцій це не є обов'язковим, для їх здійснення в деяких випадках достатньо лише однієї сторони, яка може робити конкретні дії, пов'язані із зовнішнім замовленням.

2) Операції уособлюють процес виробництва у банківському інституті, а продукт - один із результатів здійснення операції.

3) За одним банківським продуктом може стояти цілий комплекс банківських операцій. Наприклад, при відкритті депозитного рахунку можуть

бути реалізовані наступні операції: консультування клієнта, розрахунково-касова операція, видача ощадної книжки або банківської картки, тощо.

4) Деякі банківські операції результуються не у одному, а у кількох банківських продуктах.

Банківські продукти мають ряд особливостей (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Особливості банківських продуктів

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Розглянемо особливості банківських продуктів детальніше:

1) Абстрактність банківських продуктів. Банківські продукти невлесимі, тобто їх не можна побачити, доторкнутися або яось інакше сприйняти. Вони не мають матеріальної субстанції та їх складно сприйняти.

2) Невіддільність продукту від джерела. Продукт не може окремо існувати від того, хто її здійснює (машини та люди).

3) Непостійність якості продукту. Незважаючи на те, що банки надають клієнтам приблизно такий самий набір продуктів, абсолютної ідентичності немає.

4) Незберігаємість банківських продуктів. Банківські продукти не можуть зберігатися, їх не можна заготувати про запас. Це пов'язано з непостійністю попиту на банківські продукти.

5) Договірний характер банківського обслуговування. Надання банківських продуктів майже завжди супроводжується укладанням договірних зобов'язань.

6) Зв'язок банківських продуктів із грошима. Надання банківських продуктів пов'язане з використанням грошей у різних формах та видах.

7) Протяжність банківського обслуговування у часі. Всі банківські продукти не здійснюються одномоментно, вони мають протяжність у часі.

8) Вторинність потреб, що задовольняються. Фінансові потреби, які задовольняються банківськими продуктами, є вторинними, похідними від первинних виробничих та особистих потреб.

Узагальнюючи погляди, які сформовані в науковій літературі стосовно визначення банківського продукту, запропоновано розглядати сутність банківського продукту як результат діяльності банку, який виражається через єдність вартості продукту (витрати банку на його створення, споживча вартість), властивостей продукту, спрямованих на задоволення існуючих потреб клієнтів та відповідності запитам клієнтів в умовах, що динамічно розвиваються.

Існує безліч поглядів на класифікацію банківських продуктів. Так, у працях Дзюблюк О. представлена класифікація банківських продуктів, яка відображена на рис. 1.2.

Автор поділяє банківські продукти на чотири категорії [7]:

1) стратегічні продукти, які допомагають банківському клієнту досягти певних стратегічних змін у характері, напрямках та масштабах діяльності, або в способі життя;

2) поточні, які допомагають банківському клієнту досягти поставленої мети з оптимальними витратами у рамках річного планування;

3) оперативні, які дають можливість банківському клієнту своєчасно вирішувати у повному обсязі свої грошові проблеми;

4) спеціальні, які дають банківському клієнту можливість отримати необхідну професійну допомогу у раптових критичних ситуаціях.

Також багато економістів здійснюють класифікацію корпоративних банківських продуктів на традиційні та нетрадиційні.



Рисунок 1.2 – Класифікація корпоративних банківських продуктів

Джерело: розроблено автором на основі [7]

До традиційних корпоративних банківських продуктів належать: депозитні; кредитні та розрахункові продукти.

До нетрадиційних банківських продуктів можна віднести управління майном клієнта (довірче управління), факторингові, форфейтингів та лізингові послуги, консультаційні та інформаційні послуги, зберігання цінностей тощо.

Отже, спостерігається різноманіття різних класифікацій банківських продуктів. Незважаючи на великий перелік, банківські продукти мають значення при аналізі діяльності банків, розробці нових видів послуг та операцій, оцінці показників як окремих послуг, так і групових. Різні банківські продукти мають відповідні переваги та надають клієнтам різний спектр можливостей, тим самим підвищуючи конкурентні позиції банку.

Сутність ринку банківських продуктів визначається його двоєдиною природою. З одного боку, він виступає як сукупність відносин, що складаються з приводу задоволення економічних потреб клієнтів і суспільства, а з іншого боку являє собою сукупність послуг із залучення та розміщення коштів фізичних та юридичних осіб щодо організації грошового обігу, які надаються кредитно-

фінансовими інститутами шляхом здійснення банківських операцій та інших угод як виняткового виду діяльності [4].

В цілому, стратегічне завдання розвитку ринку банківських продуктів полягає у донесенні необхідної банківської послуги або операції конкретному споживачеві в будь-який час, у будь-яку географічну точку та по оптимальній ціні. Вирішення проблеми полягає у збалансованій банківській системі, що складається з банків різних форм власності і функціонуючих за умов сформованого конкурентного середовища. Тільки така система здатна повною мірою забезпечити банківськими послугами всіх економічних суб'єктів.

До сучасних тенденцій, що характеризують розвиток ринку банківських продуктів, можна віднести: збільшення асортименту пропонованих послуг на основі виділення клієнтських сегментів, фокусування на пропозиції пакетованих товарів та послуг та інші [20].

Внаслідок цього, можна відзначити, що процес розвитку ринку банківських продуктів полягає у переході на нові стандарти банківського обслуговування.

Недостатній розвиток ринку банківських продуктів є один із важливих факторів, який стримує підприємницьку та інвестиційну активність. Саме з цієї причини активізація ринку банківських продуктів, що сприяє формуванню у банків відповідної фінансової поведінки, стає однією з найбільш значимих проблем економічного розвитку нашої країни, що потребує системного аналізу та виявлення потенційних можливостей банків.

Дослідження ринку банківських продуктів як системи кредитно-фінансових відносин дозволяє охарактеризувати його середовище через сукупність взаємозалежних складових:

- 1) суб'єкти ринку: банки спеціалізовані та універсальні; нефінансові учасники ринку: юридичні та фізичні особи;
- 2) банківські послуги та банківські операції;
- 3) попит та пропозиція, що формують ціни на ринку банківських продуктів;

- 4) органи, які здійснюють регулювання банківської діяльності;
- 5) конкуренція на ринку банківських продуктів;
- 6) інформація про стан ринку банківських продуктів, тенденції його розвитку, його учасників;
- 7) ринкова інфраструктура, тобто установи та організації, які забезпечують діяльність банків (спеціалізовані інформаційно-аналітичні центри, аудиторські компанії, рейтингові агенції, кредитні бюро, системи зв'язку) [11].

Розгляд ринку банківських продуктів як сукупності взаємопов'язаних елементів доводить, що наявність усіх складових необхідна для успішного виконання його основних функцій:

- посередницька функція, тобто на ринку банківських продуктів банки виступають як фінансові посередники, які пов'язують інтереси ощадників і споживачів;
- ціноутворююча функція, тобто відбувається формування оптимальної ціни під впливом мінливої кон'юнктури;
- інформаційна функція, яка полягає у наданні надійної та достовірної інформації про якісні та кількісні характеристики банківських продуктів;
- регулююча функція, яка пов'язана з регулюванням відносин, що виникають між суб'єктами ринку банківських продуктів, з використанням норм законодавства;
- стимулююча функція, яка направлена на активізацію різних видів діяльності суб'єктів ринку банківських продуктів, що забезпечують розвиток економічного потенціалу як банківської галузі, так і інших галузей економіки;
- оздоровлююча функція, яка сприяє відновленню економіки країни, суб'єктно-об'єктних зв'язків економічних агентів різних галузей економіки, а також усуненню негативних наслідків кризових явищ [13].

Для кращого розуміння ринку корпоративних банківських продуктів доцільно навести його класифікацію. Найбільш поширеними підходами до структурування ринку банківських продуктів є:

1) продуктовий – сегментація ринку банківських продуктів відбувається відповідно до видів наданих банківських продуктів та механізмів їх реалізації (таблиця 1);

2) клієнтський – класифікується за суб'єктами споживчого попиту: для фізичних осіб (залежно від життєвого етапу людини), для юридичних (залежно від «розмірів» бізнесу);

3) просторовий – сегментація ринку банківських продуктів проходить: за локальною ознакою – може складатися межах міста, регіону (місцевий); за національною ознакою – у межах окремої країни (внутрішній); за міжнародною ознакою – тут виділяється два підрівні: світовий ринок та ринок міжкраїнних об'єднань (наприклад, ЄС чи ринок Мексики, Канади та США) [4].

1.2 Методологічні засади функціонування ринку корпоративних банківських продуктів

Під корпоративним клієнтом слід розуміти юридичну особа (групу), структурний підрозділ юридичної особи (група підрозділів), які формують попит на банківські продукти і для банку вони представляють суттєвий економічний інтерес та значущість. Для комерційного банку обслуговування корпоративних клієнтів пов'язано з суттєвими перевагами, так як забезпечують високі доходи банку (процентні, комісійні), а для клієнта позитивним є задоволення попиту бізнесу на банківські продукти та покращення фінансово-господарського стану підприємства. Комерційні банки формують свій продуктовий портфель для корпоративних клієнтів, включаючи до нього велику кількість банківських продуктів та послуг. (рис. 1.3).

У корпоративному банкінгу крім продукту відіграють роль кілька додаткових факторів, серед яких ціноутворення, оптимізовані процеси, операційна перевага, управління взаємовідносинами та міжнародна присутність. В умовах інтенсивної конкуренції, яка все більше вирівнює ігрове поле корпоративної банківської справи на рівні продукту, щоб уникнути конкуренції

виключно за ціною на комерціалізовані продукти, банки повинні відрізнятися своїм клієнтським досвідомі перевагами для клієнтів [5].

Інвестиції у вказаний розвиток для перемоги у конкурентній боротьбі вимагають серйозного укріплення капітальної бази банків.

Особливо складно цю роботу проводити невеликим банкам, які не мають можливості робити такі інвестиції або виділитися іншим шляхом у порівнянні з великими банками, які є конкурентами для них. Як наслідок, такі невеликі банки припиняють свою діяльність або поглинаються більшими банками, в результаті у всьому світі спостерігається тенденція скорочення кількості банків.

Особливістю того, як банки комплексно обслуговують корпоративних клієнтів, є наступне:

- банками здійснюється вивчення проблем бізнесу клієнтів, пропонуються ефективні способи їх вирішення, використовуючи наявні послуги банку або створюючи нові, отримуючи на цій основі додатковий дохід.
- корпоративні клієнти та комерційні банки взаємодіють для того, щоб примножувати грошові потоки клієнта та оптимально їх використовувати на користь як самого клієнта, так і банку.

Елементи продуктового портфеля комерційних банків
• - Розрахунково-касове обслуговування • - Депозити • - Кредитування • - Документарні операції • - Лізингові операції • - Обслуговування зарплатних проектів • - Факторинг • - Інкасація коштів • - Валютообмінні операції • - Еквайринг

Рисунок 1.3 – Елементи продуктового портфеля комерційних банків для корпоративних клієнтів

Посилення конкуренції на ринку банківських послуг для корпоративних клієнтів вимагає від банкірів зосередження на корпоративній клієнтській стратегії. Клієнтська стратегія повинна бути спрямована на формуванні партнерських відносин з корпоративними клієнтами, організацію діяльності комерційного банку на підставі системного вивчення проблем та потреб діючих та потенційних клієнтів, а також своєчасних пропозицій способів їх вирішення, що дозволяють клієнту отримати додатковий дохід чи іншу вигоду.

До основних принципів корпоративної клієнтської стратегії банку належать наступні принципи:

- клієнтоорієнтованість;
- стратегічне партнерство;
- максимальна персоналізація та індивідуалізація [4].

В умовах жорсткої конкуренції банки приходять до розуміння необхідності мати інформацію про корпоративних клієнтів.

У цьому сенсі проведення моніторингових спостережень слід як необхідну умову забезпечення конкурентоспроможності банку як інструмент управління клієнтськими відносинами. Клієнтська стратегія має у своїй основі принцип компромісу інтересів банку та клієнта. Цей компроміс стосується тарифів, процентних ставок за кредитними та депозитними операціями, інноваційних послуг та ін. Його важливість диктується прибутковістю клієнта для банку в майбутньому, проте перш ніж брати на себе відповідні ризики, необхідно проаналізувати діяльність клієнта, його бізнес. Рішення про подальшу роботу з клієнтом та його проектами банк може приймати, виходячи з оцінки фінансового стану клієнта. Оцінка побудована на основі модернізованої системи коефіцієнтів та здійснюється за допомогою присвоєння кредитного рейтингу.

Кредитний рейтинг оцінюється за такими групами показників:

1. Оцінка показників діяльності (термін діяльності клієнта на ринку, галузевий ризик клієнта, оцінка кредитних оборотів клієнта тощо);
2. Оцінка фінансового стану (рентабельність, оборотність, показники ліквідності, показники фінансової стійкості тощо);

3. Оцінка прогнозних грошових потоків;

4. Оцінка знижувальних чинників.

Кожній групі показників, крім групи показників, що знижують кредитний рейтинг клієнта, присвоюється певну вагу. Сума всіх ваг груп показників дорівнює 1. У окремих групах виділяються підгрупи. Сума всіх ваг підгруп в окремій групі дорівнює 1. Кожен показник у групі (підгрупі) оцінюється за 100-бальною шкалою: 100 балів - максимально можлива оцінка в кожній підгрупі, мінімальна оцінка - 0. У сучасній ситуації для банку дуже важливо з усіх корпоративних клієнтів виділити найбільш пріоритетні групи для взаємодії.

При цьому оскільки компаніям цікаві комплексні наскрізні рішення, більш тісні корпоративні відношення з банками, оновлення статусу в реальному часі та повна прозорість всіх банківських функцій, багатоканальний банкінг та переваги цифрової взаємодії з розширеним управлінням портфелем та індивідуалізованими продуктами та послугами, що відповідають унікальним галузевим та бізнес-потребам клієнтів, засновані в тому числі на глибокій галузевій та історичній аналітиці, то, у банків немає альтернативи ніж збільшувати інвестиції у цифровізацію внутрішніх банківських процесів та продуктів.

Таким чином, обслуговування корпоративних клієнтів є пріоритетним і прибутковим напрямком для банку. Головний запит від корпоративних клієнтів на майбутнє – максимальне наповнення системи «банк-клієнт»: персоналізація пропозиції, деталізація та аналітика інформації про операції, підключення нових продуктів у системі дистанційного банківського обслуговування [3]. Для досягнення успіху, збільшення своєї ринкової частки у тому чи іншому бізнес-сегменті банкам необхідно активно застосовувати інструменти, що дозволяють аналізувати ефективність клієнтської бази з її оптимізації. Також необхідно розробляти для клієнтів нові пропозиції, які будуть задовольняти всі їхні потреби. Важливо визначати ключові канали продажів у кожному сегменті та позначати їх конкурентні переваги для взаємовигідного співробітництва.

Висновки за розділом 1

Наукова література, яку було досліджено, містить багато визначень банківського продукту. В результаті розгляду цих визначень сформульовано пропозицію розглядати сутність банківського продукту як результат діяльності банку, який виражається через єдність вартості продукту (витрати банку на його створення, споживча вартість), властивостей продукту, спрямованих на задоволення існуючих потреб клієнтів та відповідності запитам клієнтів в умовах, що динамічно розвиваються.

Визначено, що існує різноманіття різних класифікацій банківських продуктів. Різні банківські продукти мають відповідні переваги та надають клієнтам різний спектр можливостей, тим самим підвищуючи конкурентні позиції банку.

Для комерційного банку обслуговування корпоративних клієнтів пов'язано з суттєвими перевагами, так як забезпечують високі доходи банку (процентні, комісійні), а для клієнта позитивним є задоволення попиту бізнесу на банківські продукти та покращення фінансово-господарського стану підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз основних тенденцій розвитку корпоративних банківських продуктів в Україні

В результаті повномасштабної війни почали наростати кризові явища в Україні у 2022–2024 р., що створило суттєві проблеми для економіки країни. Банківська система опинилася під суттєвим тиском і в цих умовах погіршуються основні показники діяльності банків: знижується рівень ліквідності, падають прибутки та платоспроможність банків, скорочується рівень довіри клієнтів, зростають збитки від коливань валютного курсу.

З початку повномасштабного вторгнення росії у 2022 р. економіка України функціонує в складних умовах, так як:

- відбулося падіння Валового внутрішнього продукту на 30 % у 2022 р. і процес падіння продовжується,
- почалися процеси значного зниження доходів населення,
- зростають проблеми з доставкою товарів, стабільним постачанням їх до об'єктів торгівлі, скорочуються інвестиції,
- частина банків зазнала втрат при виїзді з окупованих територій.

Ці негативні фактори мали наслідками відтік коштів населення та бізнесу з банків, зменшення попиту на банківські продукти, виникнення неплатежів по зобов'язанням.

У цих умовах Національний банк України з метою стабілізації ситуації в економіці та банківській системі запровадив і провів стабілізаційні заходи у 2022 р. [14]:

- було обмежено можливість проводити валютні операції та виводити капітали за кордон;
- курс гривні до долара було зафіксовано на рівні 36,6 грн/дол. у 2022 році;

- широко використовувався з метою підтримки ліквідності метод рефінансування банків;
- нормативи резервування для банків було скорочено, щоб підтримати їх можливості у кредитуванні;
- переглянуто частину регуляторних вимог до банків з метою їх відміни або припинення.

У цих складних умовах уряд продовжував залученням таких держбанків як ПриватБанк та Ощадбанк здійснювати програми пільгового кредитування («5-7-9%»), з метою підтримання активності бізнесу.

Стан банківської системи кінець 2022 року характеризують наступні показники:

- чисті збитки отримали 23 банки;
- активи банків скоротилися більше ніж на 10%;
- частка проблемної заборгованості клієнтів банків зросла до рівня 37,7% від кредитного портфеля банків;
- закрито понад 2500 відділень банків у прифронтових та окупованих регіонах.

Однак завдяки політики НБУ у складних умовах, які склалися, банківська система України зберегла свої важливі функції – продовжувала забезпечувати безперебійні платежі, проводила інкасацію готівки, видавала готівкові кошти та забезпечувала функціонування онлайн-банкінгу.

У перші місяці повномасштабного вторгнення з'явилася негативна тенденція падіння рівня довіри зі сторони клієнтів до банків. Однак, стабільна та впевнена робота банків, доступність онлайн-сервісів, активна підтримка держави забезпечили поступове відновлення довіри.

Незважаючи на те, що криза 2022–2024 рр. призвела до змін вітчизняної банківської системи, проте вчасні та продумані дії НБУ та адаптаційні можливості банків призвели до того, що катастрофи банківської системи України не відбулося. Банки показали себе як сучасні, гнучкі та стійкі організації, які

спроможні впроваджувати інновації у свою діяльність, що свідчить про значні перспективи відновлення країни у післявоєнний період.

Аналіз діяльності банківського сектору в Україні у 2022–2024 рр. свідчить про здатність фінансової системи країни витримувати кризовий тиск та адаптуватися до умов, які змінюються. У складних обставинах більшість банків України не втратили базову стійкість і забезпечували стабільне обслуговування клієнтів [22].

Спостерігалось короточасне зменшення показників діяльності банків у 2022 р., однак у 2023–2024 рр. почалися процеси поступового відновлення банківської сфери (і стосовно кредитних операцій, і стосовно депозитних операцій).

Кількість діючих банків в Україні скорочується кожен рік, так за 2024 р. банків стало менше на 2 банки і загальна кількість банків складає 61 банк. З ринку було виведено Комінвестбанк, який займав незначну частку у чистих активах банківського сектору (0.04%). Причиною того, що цей банк було виведено з ринку було систематичне порушення законодавства та вимог НБУ. Банк «Альпарі» припинив свою діяльність за власною ініціативою. За період з 2021 р. по 2024 р. кількість банків в Україні скоротилася на 10 установ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості банківських установ в Україні за 2021–2024 рр.

Банки	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Платоспроможні	71	67	63	61
Зміна	-2	-4	-4	-2
2. Державні, у т. ч. Приватбанк	4	4	5	7
Зміна	-1	0	+1	+2
3. Іноземні	20	16	14	14
Зміна	0	-4	-2	0
4. Приватні	47	47	44	40
Зміна	-1	0	-3	-4

Джерело: складено автором на основі [22]

Аналіз діяльності банків підтвердив, що чисті активи банків за 2024 р. зросли на 16,2 %, або з поправкою на курс гривні, який був на початок періоду

зростання, на 13,1 % (у порівнянні з 2023 р.). За весь період, який аналізується, з 2021 р. по 2024 р. спостерігалось зростання обсягу чистих доходів банків (на 60,1 %).

У першу чергу спостерігалось зростання суми коштів, які були вкладені в ОВДП за 2024 р. – зростання більше ніж на 30 %. Банки збільшували частку вкладень у ОВДП у своїх активах для того, щоб не допустити зниження рівня доходності портфеля банку, що могло відбутися у процесі зниження процентних ставок.

Вкладення банками коштів на бенчмарк-ОВДП забезпечило збереження нормативу обов'язкового резервування, так як при розрахунках показників діяльності банків відбулося урахування облігацій. Значні бюджетні витрати, викликані військовими діями, призвели до значних надходжень коштів до банків, що збільшило можливості банків наростити обсяги реалізації депозитних сертифікатів НБУ.

Сума чистих гривневих кредитів, наданих банками підприємствам – представникам великого корпоративного бізнесу у 2023 р. скоротилася з 108,79 млрд грн до 94,88 млрд грн у 2022 р., тобто на 13,91 млрд грн, або на 12,8 %. У 2024 р. ситуація виправилася і відновилося тенденція зростання кредитування. Сума наданих кредитів корпоративному бізнесу зросла на 9,72 млрд грн, або на 7,1 % у порівнянні з 2023 р. (табл. 2.2).

У 2024 р. найбільші суми кредитів надавалися держбанками, так сума їх кредитів корпоративним клієнтам зросла на 24,8% за рік. Найбільші темпи зростання спостерігаються у кредитуванні підприємств харчової промисловості та машинобудування. В той же час представники сільськогосподарського бізнесу в основному здійснювали погашення раніше отриманих кредитів, ніж отримували нові кредити.

За сумами у 2024 р. спостерігалось значне зростання кредитування таких галузей, як торгівля та харчова промисловість.

До основних факторів, які спричинили зростання кредитування можна віднести сприятливі умови кредитування та невисокі відсоткові ставки по кредитах.

Таблиця 2.2 – Динаміка надання чистих гривневих кредитів корпоративним клієнтам у 2022 – 2024 рр., млрд грн

Рік	До 1 року	Від 1 до 5 років	Більше 5 років	Разом
2022 р.	108,79	76,86	20,54	206,19
2023 р.	94,88	69,59	20,55	185,03
2024 р.	101,61	75,04	51,51	208,16

Джерело: складено автором на основі [24]

У грудні 2024 р. НБУ завершив цикл зниження офіційної облікової ставки, який почався у середині 2023 року і почав її підвищувати – у 2024 р. підвищення становило 0,5 проц. пункти (з 13,1 % до 13.6 %), а у січні 2025 р. ставку було підвищено до 14.6 %. Це призвело до поступового підвищення ставок за депозитами населення.

Нові гривневі депозити населення залучалися в середньому під 9,7 % річних у грудні 2024 р. У кінці року ставки за короткостроковими депозитами (3 місяці) незначно зросли у порівнянні зі ставками за довгостроковими депозитами. Це пов'язано з появою тенденції скорочення темпів росту інфляції в країні і відповідно скорочення ставок по депозитам.

Ставки за депозитами корпоративних клієнтів у 2024 р. знизилися до 8,3 % річних. Ставки за кредитами корпоративним клієнтам у гривні також у 2024 р. знизилися до 14,6% річних. Найменші рівні ставок за кредитами пропонували представництва іноземних банків: для іноземних підприємств надавалися кредити під ставки у розмірі 11,5 % річних, для українських підприємств приватного бізнесу – 14,2 % річних. Ставки за кредитами населенню були більшими і становили близько 28 % річних.

За державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» було надано кредитів, частка яких у чистому портфелі гривневих банківських кредитів корпоративним клієнтам становила 33,8 % на кінець 2024 р. Більшість банків відзначають зростання попиту на кредити зі сторони корпоративних клієнтів, так

як підприємства планують здійснювати капітальні інвестиції. Про це свідчить зростання у кредитному портфелі банків частки довгострокових кредитів (строком більше 3 років). Така частка у 2024 р. зросла до 25,2 % (на 6 проц. пунктів) у порівнянні з 2023 р. Сума чистих гривневих кредитів зі строком погашення понад три роки збільшилися на 57,0 % за 2024 р.

Чисті гривневі кредити населенню також зростають: на 39,9 % за 2024 р. У портфелі кредитів населенню найбільшу частку займають незабезпечені позики. Водночас частка двох банків-лідерів у сегменті поволі скорочується під впливом конкуренції (до 54, 4 %).

Обсяги іпотечних кредитів у загальній сумі чистих роздрібних гривневих кредитів зросли у 2024 р. 13,4% (на 1,7 проц. пункти) у порівнянні з 2023 р. В основному іпотечне кредитування здійснювалося за державною програмою «ЄОселя». Валовий кредитний портфель за цією програмою збільшився до 24,1 млрд грн. в 2024 р.

Розвиток іпотечного кредитування залежить від активного залучення банків, які пропонують конкурентоспроможні ринкові продукти, на які є попит населення. Крім того, треба звернути увагу на необхідність удосконалення нормативного та законодавчого регулювання сектору нерухомості та удосконалення механізму державної підтримки іпотечного кредитування.

Таблиця 2.3 – Частка непрацюючих кредитів (NPL) у портфелях банків

Рік	Всього непрацюючих кредитів	Приватбанк	Банки з державною часткою	Банки іноземних банківських груп	Банки з приватним капіталом
2022 р.	36,8 %	70,6 %	36,5 %	13,6 %	22,09
2023 р.	37,0 %	60,8 %	40,3 %	16,7 %	20,0
2024 р.	31,4 %	55,5 %	36,4 %	11,6 %	12,6

Джерело: складено автором на основі [18]

Якість кредитного портфеля банків України покращується. У 2024 р. частка непрацюючих кредитів (NPL) скоротилася до 31,4% (на 5,4 проц. пункти) у порівнянні з 2022 р. (табл. 2.3).

Якщо не враховувати борги бувших власників «ПриватБанку» та боргів, які залишаються ще з часів 2014 - 2016 рр., ця частка становить меншу суму – 18,7 %, і скорочення склало 6,3 проц. пункти за рік. Частка NPL населення знижується швидше, ніж бізнесу, так як спостерігалися процеси списання боргів та зростання обсягів нових кредитів. Протягом 2024 р. частка NPL знижувалася як у приватних банків, так і у державних. Частка непрацюючих кредитів, наданих корпоративним позичальникам (суб'єктам господарювання), у 2024 р. знизилася до 5,1% у порівнянні з 2023 р.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 р. припинило процес скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL), який почався з 2018 р. і частка непрацюючих кредитів почала зростати. Значних втрат від непогашення кредитів банки зазнали протягом 2022 р. Уже у 2023 року якість нового кредитного портфеля почала покращуватися, зросли суми, які направлялися на кредитування і відновилися тенденція поступового зменшення частки NPL.

Суттєве зростання частки непрацюючих кредитів (NPL) за період 2015-2023 рр. пов'язаний з дією наступних факторів:

- повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 р.;
- запровадження НБУ нового визначення терміну «непрацюючий кредит (NPL)» у відповідності з вимогами статті 47а «Непрацююча експозиція» Регламенту Європейського Парламенту і Ради Євросоюзу № 575/2013 від 26.06.2013 р.;
- після націоналізації у 2016 р. «ПриватБанку» було визнано значну суму його непрацюючих кредитів.

У 2024 р. спостерігалися процеси скорочення мережі відділень банків переважно через віднесення регіонального Комінвестбанку (38 відділень) до категорії неплатоспроможних. Більшість відділень було закрито у Закарпатській та Донецькій областях. У цілому за 2024 р. скорочено 156 відділень, з них 80 – відділення приватних банків. Облікова чисельність штатних працівників у цілому зросла: скорочення відбулося лише у приватних банках.

Мережа POS-терміналів зростала достатньо високими ставками. У 2024 р. найбільші темпи приросту спостерігалися у «Приватбанку» та приватних банках (збільшення на 4,9 тис. штук та 4,5 тис. штук відповідно). Вперше із середини 2023 р. зменшилася мережа іноземних банків.

Укрпошта та НоваПей розширили мережу POS-терміналів у своїх відділеннях. Загалом за 2024 р. учасники ринку збільшили мережу POS-терміналів на 53, 5 тис. штук.

Мережа банкоматів скоротилася в цілому впродовж року, найбільше – у приватних та державних банків.

У 2024 р. кількість активних платіжних карток збільшилася в усіх банках. Найбільше зростання відбулося в «Приватбанку» та інших приватних банках. Кількість активних карток компанії НоваПей (єдиного небанку-емітента) зменшилася.

Кількість платежів картками в магазинах збільшилася на 18% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Суми таких платежів не змінюються на території України, а по операціям з картками за кордоном зменшуються.

У 2024 р. проявилася тенденція припинення скорочення частки готівкових операцій банків з платіжними картками. За 2024 р. середня сума операцій зі зняття готівки зросла на 19%. За кордоном сума одного зняття перевищує у 2 рази суму в Україні.

Як кількість, так і обсяги трансакцій у системі електронних платежів НБУ зросли за 2024 р. майже на 16 % у порівнянні з 2023 р. Державні платежі займають частку у 45% у загальній сумі платежів.

Суми банківських кредитових трансферів зросли у 2024 р. на 7% у порівнянні з 2023 р. Сума одного «платежу на IBAN» в середньому за рік становила 11,9 тис грн.

Залишки кредитів рефінансування НБУ на рахунках банків зросли з 1,6 млрд грн у 2023 р. до 1.9 млрд грн у 2024 р. (на 0,3 млрд грн), а кількість банків, що звертаються за рефінансуванням до НБУ зросла до 5 банків.

У 2024 р. відбувалося зростання суми залучення банками коштів від корпоративних клієнтів та населення, так зростання становило 9,0 % у порівнянні з 2023 р.

Обсяги зобов'язань платоспроможних банків збільшилися на 14,8% у 2024 р. так як збільшилися суми коштів юридичних та фізичних осіб на рахунках, а також зросла кредиторська заборгованість за податком на прибуток, так як відбулося донарахування податку на прибуток за 2024 рік у зв'язку з підвищенням ставки податку.

Зобов'язання зростали в усіх банках, однак найбільше за 2024 р. зросли зобов'язання у приватних банків – на 14,9 % та «Приватбанку» – 9,4%.

Частка гривневих строкових коштів фізичних осіб у банках за 2024 р. знизилася на до 33,6 % (на 0,8 проц. пункти), так як в кінці року спостерігалися значні надходження коштів на поточні рахунки населення. Частка гривневих депозитів корпоративних клієнтів знизилася до 21,8 % (на 2,2 проц. пункти).

За 2024 р. зросла частка депозитів терміном більше 6 міс. до 34,5 % (на 2,8 проц. пункти). Частка депозитів від 3 міс. до 6 міс. зросла до 48,2 % (на 3,1 проц. пункти). Загалом частка нових депозитів строком понад 3 міс. зросла на 82,7 %.

Гривневі кошти населення на рахунках банків зросли у 2024 р. на 10.3%. Такі процеси спостерігалися в усіх групах банків, що суттєво підвищило кредитні ресурси банківської системи. Найбільше зросли кошти в приватних банках – на 4,7 % та державних банках – на 4,1 % у 2024 р. Зростали в першу чергу залишки коштів населення на поточних рахунках. Кошти населення на рахунках у валюті зросли на 2,7%.

Обсяги гривневих коштів фізичних осіб у банках за 2024 р. зросли на 3,7 % у порівнянні з 2023 р. Темп зростання коштів пришвидшився у порівнянні з 2023 р., що пояснюється зростанням зарплат. Строкові депозити фізичних осіб у гривні постійно зростали на протязі 2024 р., зростання становило 8,8 % за рік. Однак швидший приріст коштів на поточних рахунках призвів до скорочення частки строкових коштів у 2024 р. на 0,8 проц. пункти (до 33,6 %).

Кошти населення в іноземній валюті зросли на 2,0 % і більші суми розміщалися на поточних рахунках.

Строкові депозити у валюті скоротилися у 2024 р. на 6, 2 %. Рівень доларизації вкладів клієнтів знизився на 1,7 проц. пункти до 31,4 %. Гривневі кошти на рахунках корпоративних клієнтів зросли у 2024 р. на 9,0 %.

Зростання відбулося в усіх груп банків. Обсяги валютних коштів корпоративних клієнтів знизилися за рахунок рахунків в іноземних банках, проте збільшилися в цілому за рік на 5,5 % .

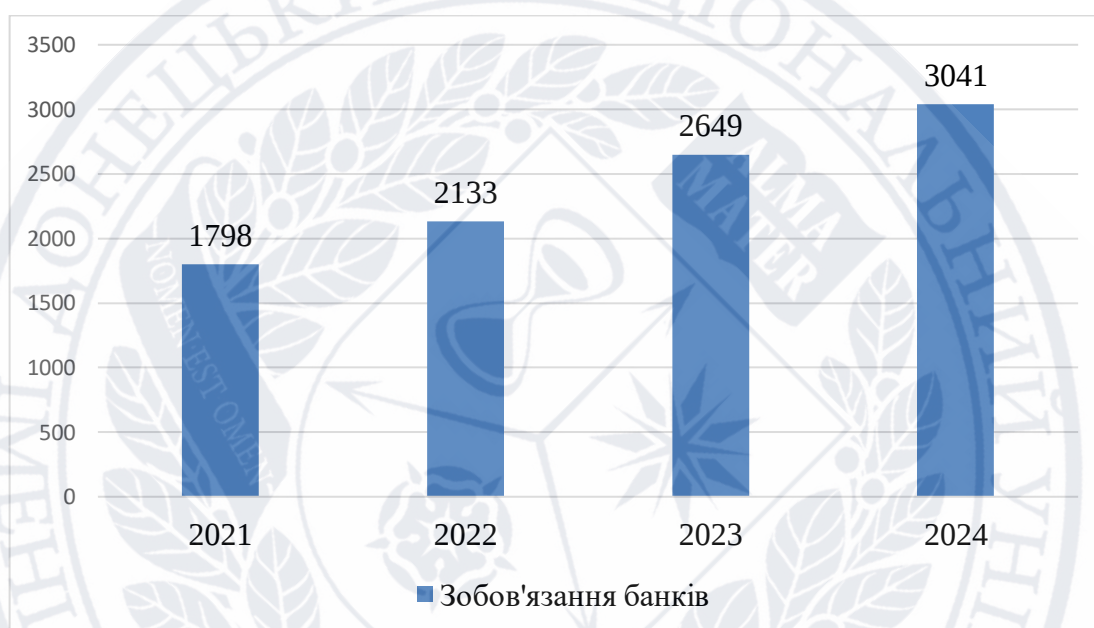


Рисунок 2.1 – Динаміка зобов'язань банків за 2021 – 2024 рр., млрд грн

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Попри кризу, банківський сектор України виявив здатність до адаптації та поступового відновлення. Основними ознаками стабілізації стали повернення прибутковості, зростання депозитної бази, контроль за проблемними кредитами та активна цифровізація.

Регуляторна політика Національного банку України у 2022–2024 рр. проводилася з метою забезпечення стабільності банківської системи в умовах дії несприятливих політичних, безпекових та економічних факторів. З початком війни фінансовий сектор опинився під суттєвим тиском, що вимагало від НБУ змінювати свої підходи до регулятивної політики та проводити оперативне реагування, здійснювати адаптацію регуляторних механізмів.

Вплив НБУ базувався на зниженні нормативів обов'язкових резервів для банків. Таке зниження забезпечило банкам можливість збільшити обсяги ліквідних коштів і відповідно збільшити об'єми кредитування, що суттєво підтримало економіку в кризових умовах. Зменшення резервних вимог сприяло гнучкому використанню ресурсів банків і дозволило забезпечити кредитування підприємств, що постраждали від військових дій [23].

НБУ запровадив відповідні заходи з метою полегшення процесу реструктуризації кредитних зобов'язань. Рекомендації щодо гнучкого підходу до реструктуризації дозволили банкам змінювати умови кредитування без необхідності застосування штрафних санкцій, що значно полегшило виплати по кредитах для клієнтів банку - позичальників. Особливо це було актуально для підприємств, які найбільше постраждали унаслідок війни. Ці заходи забезпечили підтримку платоспроможності клієнтів банків, що позитивно впливало на загальну стабільність банківського сектору [24].

У сфері валютного регулювання також необхідно було здійснювати заходи стабілізації. У період військових дій НБУ посилив контроль за валютними операціями, обмежив можливості здійснювати спекулятивні операції, посиливши моніторинг зі своєї сторони руху валютних коштів. НБУ також використовував можливості валютні інтервенції для згладжування коливань курсу гривні, що позитивно впливало на макрофінансову стабільність в економіці країни в умовах складних зовнішніх і внутрішніх викликів [5].

З метою збереження довіри вкладників до банківської системи було внесено зміни у систему гарантування вкладів фізичних осіб. НБУ підвищив ліміт гарантійного відшкодування за вкладами фізичних осіб, що скоротило ризики масового вилучення коштів населення з депозитів, що є дуже важливим для збереження ліквідності банків у кризових умовах та забезпечення стабільності системи загалом. Це рішення стало важливою складовою антикризової політики НБУ у банківському секторі [23].

НБУ активно проводив роботу по забезпеченню прозорих, доступних та відкритих комунікації між банками та клієнтами, що забезпечило збереження

довіри та поліпшення інформаційного середовища на ринку банківських послуг. НБУ консультував банки стосовно адаптації до умов, які складаються, а також здійснював оперативне реагування на зміни ситуації шляхом запровадження тимчасові норм та зміни регуляторних вимог.

Таким чином, регуляторна політика НБУ у 2022–2024 рр. мала особливості: гнучкість та адаптивність і заходи політики проводилися своєчасно. Така політика забезпечила стабільне функціонування банківської системи, розвиток економіки та зберегти довіру всіх суб'єктів економіки до банківської системи, що є дуже важливим у кризових умовах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні заходи регуляторної політики НБУ у 2022–2024 рр.

Рік	Заходи НБУ	Ефект від заходів
2022	Зниження нормативів обов'язкових резервів	Підвищення ліквідності банків
2022	Гнучка реструктуризація кредитів без штраф	Зменшення фінансового навантаження на позичальників
2023	Посилення валютного контролю	Стабілізація курсу гривні
2023–2024	Підвищення гарантійного ліміту вкладів	Зміцнення довіри вкладників

Джерело: складено автором на основі [29]

Регуляторна політика НБУ у 2022–2024 роках відіграла ключову роль у підтримці стабільності банківської системи України в умовах воєнної кризи. НБУ застосував можливості комплексного впливу на грошово-кредитний ринок (зменшення резервних вимог, реструктуризація кредитів, посилення валютного контролю, розширення системи гарантування вкладів), що дозволило зменшити негативний вплив зовнішніх факторів на банківський сектор.

Ринок корпоративних банківських продуктів в Україні великою мірою вже є розподілений між банками. Залучити нового корпоративного клієнта вважається у банківському бізнесі великою вдачею. Частіше всього для таких клієнтів банки встановлюють особливі, більш вигідні, пільгові тарифи по різних банківським продуктам.

2.2 Аналіз корпоративних банківських продуктів на прикладі АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр.

ПУМБ є інноваційним банком, який постійно проводить роботу стосовно впровадження нових банківських продуктів та послуг в обслуговуванні, затребуваних клієнтами. При цьому використовуються і традиційні канали їх надання, і все частіше альтернативні. Банк значну увагу приділяє підвищенню якості послуг для клієнтів і впроваджені нові рішення виступають важливим фактором зростання частки банку на ринку банківських послуг у продуктових та клієнтських сегментах.

До складу клієнтів банку входять велика кількість підприємств різних галузей економіки, представники малого і середнього підприємництва та фізичні особи. В останні роки на темпи розширення клієнтської бази суттєво впливав процес збільшення використання клієнтами карткових розрахунків.

Кількість активних клієнтів банку ПУМБ станом на кінець 2024 р. становила: корпоративних клієнтів – 0,142 млн осіб, клієнтів-фізичних осіб – 1,856 млн. клієнтів. У порівнянні з 2023 р. кількість активних клієнтів зросла на більше ніж 0,3 млн. клієнтів, або на 21%. Більшість нових клієнтів, або 63% було залучено не через фізичні відділення, а з використанням різних дистанційних каналів. Нових клієнтів у банку за 2024 стало більше на 0,295 млн осіб. Так у 2023 р. було залучено 0,47 млн осіб, а у 2024 р. – 0,76 млн осіб. у 2023 році.

Значну роль у зростанні зацікавленості потенціальних клієнтів у обслуговуванні в банку відіграли процеси удосконалення продуктів банку – відбулося оновлення цифрового онбордінгу (для ID-card було спрощено заповнення анкети, що дозволило підвищити швидкість оформлення банківських продуктів; підвищилася швидкість зчитування з NFC; було проведено модернізацію картки «всеМОЖУ Online»; удосконалено процес дистанційного керування Єдиним кредитним лімітом по карткам тощо).

Найбільш затребуваними у 2024 р. банківськими продуктами серед клієнтів були наступні продукти:

- мобільний застосунок ПУМБ, так як постійно відбувалося розширення його функціональних можливостей;
- карткові рахунки дебетові,
- нові інноваційні методи віддаленої ідентифікації клієнтів,
- карткові рахунки по зарплатним проєктам,
- кредитні картки, так як пропонували конкурентоспроможні умови кредитування та Єдиний кредитний ліміт,
- модернізовані картки «всеМОЖУ Online», розширення її використання для операцій з власними та кредитними коштами.

Весь 2024 р. банк значну увагу приділяв розвитку мобільного застосунку. За цей рік зросла кількість активних користувачів мобільного застосунку з 1,3 млн клієнтів на кінець 2023 р. до 1,6 млн клієнтів на кінець 2024 р., тобто зростання становило 0,3 млн клієнтів. Активність користувачів у застосунку зросла за 2024 р. на 15% і вони почали використовувати більшу кількість послуг в онлайні.

Значну увагу банк приділяє обслуговуванню підприємств по зарплатним проєктам. Так у 2024 р. більше співробітники більше ніж 14 тисяч підприємств отримували заробітну плату через ПУМБ. Всього кількість співробітників цих підприємств, які обслуговувалися в банку становила на кінець 2024 р. 0,38 млн осіб (приріст у порівнянні з 2023 р. - 27,9%).

Аналіз кредитного портфелю банку показав, що значну частку кредитного портфелю займають корпоративні клієнти. Їх частка складала у 2022 р. – 77,4% від загальної суми наданих кредитів, у 2023 р. – 81,13 % і у 2024 р. – 75,65 %. (рис. 2.2).

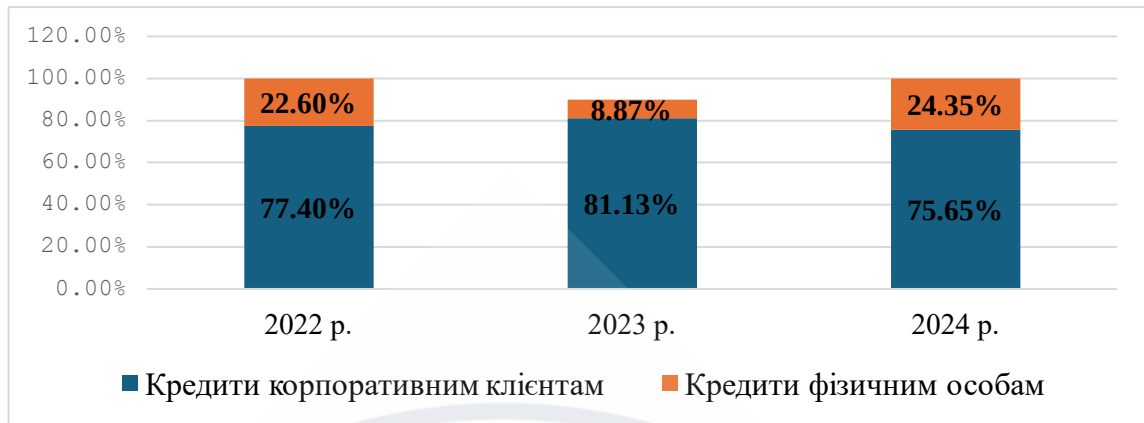


Рисунок 2.2 – Структура кредитних операцій АТ «ПУМБ» за клієнтами за 2022-2024 рр., %

За 2022 – 2024 рр. спостерігається постійне зростання сум наданих кредитів. Так, сума корпоративних кредитів у кредитному портфелі банку збільшилася у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. на 8,28 млрд грн, або на 18,9 %, у 2024 у порівнянні з 2023 р. зростання становило 8,4 млрд грн, або на 12,6 %. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка кредитних операцій АТ «ПУМБ» за 2022 - 2024 рр., млрд грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення		Темп приросту, %	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1. Всього кредитів та авансів клієнтам	43,77	52,05	66,92	8,28	14,87	18,9	12,6
2. Кредити корпоративним клієнтам	33,88	42,23	50,63	8,35	8,4	24,6	19,9
3. Кредити фізичним особам	9,89	9,82	16,29	- 0,07	6,47	-0,007	6,59

Найбільшу питому вагу за галузями економіки в структурі корпоративного кредитування у 2024 р. становлять кредити підприємствам торгівлі та агентським послугам (34,1%), харчової промисловості та сільського господарства (29,3%).

Найбільші темпи зростання спостерігалися стосовно кредитного портфеля підприємств торгівлі та агентським послугам, який зріс на 2,09 млрд грн. Найнижче зниження спостерігалось стосовно кредитного портфеля підприємств машинобудування, який скоротився на 0,019 млрд. грн.

Значне зростання попиту на кредити банку серед клієнтів свідчить про привабливі та конкурентні тарифи, які пропонує банк по кредитним операціям.

Станом на 1.10.2024 ПУМБ входить до ТОП-5 банків України показником розміру гривневого кредитного портфеля клієнтів-фізичних осіб та займає друге місце за розміром гривневого кредитного портфеля клієнтів - корпоративного сектору.

Кредитні операції забезпечили банку у 2024 р. зростання процентних доходів, які склали 12,88 млрд грн, що на 1,87 млрд грн (17,0 %) перевищило показник 2023 р. Частка кредитного портфеля в структурі процентних доходів банку зросла у 2024 р. на 1,2 проц. пункта з 54, 3 % у 2023 р. до 55,5 % у 2024 р.

При цьому спостерігається висока якість кредитного портфеля банку як по корпоративним клієнтам, так і фізичним особам. Така позитивна тенденція пов'язана з тим, що банк приділяє значну увагу кредитуванню підприємств реального сектору економіки, активно розвивав таку затребувану підприємствами послугу, як онлайн-позики для підприємців «всеБІЗНЕС».

Також важливою була робота по скороченню кредитних ризиків. З цією метою з 2022 р. значний обсяг грошових коштів кожен рік направлявся на формування резервів під кредитні операції.

Однак у 2024 р. відбулося скорочення проценту покриття клієнтського кредитного портфеля з 12,5% станом на кінець 2023 р. до 9,5% станом на кінець 2024 р.

Скорочення проценту покриття клієнтського кредитного портфеля на 3 проц. пунктів пов'язано з виникненням кредитних ризиків у зв'язку з повномасштабною агресією росії і необхідністю значного списання проблемної заборгованості за рахунок створеного резерву.

Обсяг клієнтських коштів у 2024 р. збільшився на 21,8%: приріст коштів фізичних осіб склав 15,7 %, а кошти корпоративних клієнтів зросли на 25,5 %. У підсумку частка корпоративних рахунків у зобов'язаннях перед клієнтами банку збільшилася з 62,3% у 2023 р. до 64,2 % у 2024 р. Частка рахунків роздрібних клієнтів зменшилася відповідно з 37,7% до 35, %.

Банк за період, який аналізувався, генерує стабільний позитивний грошовий потік як по процентних активах, так і від комісійно-торговельної діяльності. У зв'язку з війною у 2022 р. банк отримав збитки у сумі 0,398 млрд грн (за рахунок значних витрат на формування резервів). Проте у 2023 р. банк вже отримав прибуток у сумі 0,955 млрд грн, у 2024 р. – прибуток становив 3,942 млрд грн.

У зв'язку з повномасштабною військовою агресією росії частина банківської інфраструктури була зруйнована або опинилася на окупованій території. Банк був вимушений закривати відділення.

Виникли проблеми з транспортування готівки у гарячі точки та проблеми з поповненням банкоматів. Проте банк за ці роки не порушував операційну безперервність своєї діяльності.

Платежі клієнтів здійснюються у режимі 24/7 і банк при звільненні регіонів України від загарбників намагається відновлювати роботу своїх відділень. Аналіз динаміки обсягу коштів на рахунках клієнтів показав, що за 2022 – 2024 рр. спостерігається постійне зростання кількості коштів (табл. 2.6).

Так загальне зростання становило у 2023 р. – 40,0%, у 2024 р. – 27,2%. Кошти корпоративних клієнтів зростали у 2023 р. значними темпами – приріст становив 51,1%. У 2024р. темпи приросту коштів корпоративних клієнтів скоротилися до 26,5%. Кошти клієнтів – фізичних осіб зростали у 2023 р. на 25,1%, а у 2024 р. – на 28,4 %.

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягу коштів на рахунках клієнтів АТ «ПУМБ» у 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення		Темп приросту, %	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1. Всього коштів клієнтів	90,3	126,52	161,0	36,22	34,48	40,0	27,2
2. Кошти корпоративних клієнтів	52,17	78,87	99,8	26,7	20,93	51,1	26,5
3. Кошти клієнтів - фізичних осіб	38,1	47,67	61,2	9,57	13,53	25,1	28,4

Такі показники свідчать про виняткову довіру до ПУМБ українських підприємств та громадян.

Оцінку рівня роботи щодо надання банківських продуктів корпоративних клієнтів банку можна здійснити шляхом аналізу процентних та комісійних доходів.

Таблиця 2.7 – Динаміка та структура процентних доходів АТ «ПУМБ» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
1. Процентні доходи за кредитами клієнтів	10,72	72,0	10,66	53,63	12,40	53,45
2. Процентні доходи за цінними паперами та депозитними сертифікатами	3,62	24,3	8,61	42,49	9,17	41,85
3. Процентні доходи за коштами в інших банках	0,17	0,7	0,64	3,16	0,62	2,67
4. Процентні доходи по фінансовому лізингу корпоративних клієнтів	0,38	3,0	0,35	1,72	0,47	2,03
5. Всього процентних доходів	14,89	100	20,26	100	23,21	100

Аналіз процентних доходів показав, що загальна сума процентних доходів постійно зростає, так з 2022 р. по 2024 р. зростання становило суму 8,32 млрд грн., або на 55,87% (табл. 2.7).

Що стосується структури загальної суми процентних доходів, то у 2023 та 2024 рр. спостерігалось скорочення частки процентних доходів за кредитами клієнтів, хоч вона і залишається найбільшою серед усіх процентних доходів банку. Частка процентних доходів за кредитами клієнтів скоротилася з 2022 по 2024 рр. з 72% до 53,45%.

Відповідно зростали частки процентних доходів за цінними паперами та депозитними сертифікатами (з 24,3% до 41,85%), процентних доходів за коштами в інших банках (з 0,7% до 2,67%). Частка процентних доходів по фінансовому лізингу корпоративних клієнтів незначно змінилася з 3,0% до 2,03%.

Аналіз комісійних доходів показав, що загальна сума комісійних доходів у постійно зростає, так з 2022 р. по 2024 р. зростання становило суму 1,26 млрд грн., або на 39,25% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка та структура комісійних доходів АТ «ПУМБ» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
1. Платіжні картки	1,43	44,50	1,66	42,13	2,01	44,96
2. Розрахункове обслуговування клієнтів	0,52	16,20	0,85	21,50	0,96	21,49
3. Касові операції	0,35	10,90	0,58	14,72	0,63	14,10
4. Конверсійні операції	0,27	8,40	0,36	9,14	0,42	9,40
5. Документарні операції	0,28	8,72	0,25	6,25	0,23	5,14
6. Обслуговування кредитів	0,34	10,6	0,20	5,08	0,18	4,02
7. Інше	0,02	0,68	0,04	1,01	0,04	0,89
8. Всього комісійних доходів	3,21	100	3,94	100	4,47	100

Що стосується структури загальної суми комісійних доходів, то найбільшу частку займають доходи від кредитних карток (понад 40%). Частка доходів від

розрахункового обслуговування клієнтів складає у 2023 р. 16,2%, у 2023 р. 21,5% та у 2024 р. 21,49%, тобто спостерігається зростання частки таких доходів.

Також помітну частку в комісійних доходах банку займають доходи по касовим і конверсійним операціям, яка на протязі періоду, що аналізувався, кожен рік зростали.

2.3 Аналіз рівня впровадження нових корпоративних продуктів банку

Якщо розглядати формування взаємовідносини між банками та корпоративними клієнтами в світовому масштабі, то вони пройшли декілька етапів. Першим був Transaction banking, який характеризувався разовими угодами та отриманням банком інформації про клієнта, обмеженої загальнодоступними даними. Конкуренція за більшу частку в операціях клієнта змусила банки перейти до тісніших відносин з компаніями нефінансового сектору економіки, які дозволили отримувати конфіденційну інформацію про їхню діяльність, краще оцінювати ризики і на цій основі сміливіше збільшувати обсяг та розширювати продуктову лінійку операцій із нею. Такий підхід став називатися банківським сервісом, заснованим на довірчих відносинах між банком та компанією – Relationship banking.

Теорія Relationship banking передбачає, що багаторівневі особисті контакти менеджерів банку та компанії заповнюють інформаційний вакуум обох сторін щодо поточної ситуації, створюють базу для обслуговування клієнта та продажу йому різних банківських продуктів, а також допоможуть клієнту в період економічних криз або у реалізації довгострокових перспективних проектів [51].

Поява цифрових конкурентів на ринку банківських послуг вимагає банки на перехід до нової моделі взаємозв'язків з корпоративними клієнтами – Partnership banking. Partnership banking характеризується передачею компаніями розрахунково-кредитної підтримки їхньої основної діяльності та управління відповідними ризиками банкам-партнерам, залишивши за собою встановлення параметрів такої підтримки та контроль за виконанням. Банки здійснюватимуть

таку підтримку у межах встановлених параметрів автоматично, пропонуючи ефективні кваліфіковані рішення, що загалом виведе відносини банку та компанії на більш високий рівень, зміцнить і зробить довгостроковими їхні стосунки.

Ще в 2016 році ПУМБ розпочав трансформацію IT-архітектури. За ці роки було запущено низку digital-проектів: банкінг у Viber, цифровий банкінг для підприємців, чат-бот, систему безконтактних платежів Google Pay, повністю оновлений мобільний додаток тощо. Також паралельно банк проводив трансформацію великих інфраструктурних напрямків – серверних систем, платформ віртуалізації інфраструктури та систем зберігання та обробки даних.

Зараз розвиток дистанційних каналів, який напряду пов'язаний з цифровою трансформацією – стратегічний напрямок банку. Крім того, як показали події останніх місяців, роль цифрових каналів буде зростати, так само як і запити клієнтів щодо нового функціоналу в мобільному банкінгу та веб-версії.

У банку над розробкою і впровадження нових інноваційних продуктів працюють команди, до складу яких входять представники бізнесу (product owner), розробники, тестувальники, аналітики, дизайнери, UX-фахівці. Результатом їх роботи є мобільний додаток ПУМБ Online, який з моменту запуску було завантажено клієнтами понад 2,2 мільйонів разів. У App Store та Google Play додаток отримав оцінку 4,8 балів [19].

На сьогоднішній день створено біля 10 команд, які працюють у банку над розробкою банківських продуктів. За рахунок власних розробок забезпечується покриття практично усіх потреб клієнтів. Банк у своїй роботі постійно враховує зміни технологічної основи, розвиток різних банківських інструментів і мов програмування. Банк здійснює спільну діяльність у технологічній сфері з підприємством De Novo, яке надає якісні аптайми, доступність обладнання та приватну хмару на базі технологій VMware, яка використовується на двох майданчиках у вигляді відмовостійкої пари з синхронною реплікацією. Таким чином забезпечується стабільна робота серверів.

Рівень задоволення потреб клієнтів банку залежить від багатьох факторів:

які послуги клієнт отримав у відділенні, як працюють банкомати, чи в достатній кількості вони є в наявності, чи в зручних місцях вони розміщені, чи працюють POS-термінали, які функції мають банківські картки, чи зрозумілі нові продукти, які послуги клієнт може отримати в контакт-центрі, як часто трапляються збої у роботі системи.

У 2024 р. ПУМБ покращив власні показники по приросту клієнтської бази, відвідуваності мобільного додатку та завантаженням. За показником проникнення мобільного додатку в клієнтську базу банк займає одне з перших місць, високий рівень має банк і стосовно показника реєстрації нових клієнтів, які раніше не користувалися мобільним додатком банку. Кількість входів клієнтів в додаток банку перевищує 10 млн разів на місяць і постійно зростає (завдяки удосконаленій історії операцій, підписки на push-сповіщення, а також нової функції онлайн обміну валют).

Основні напрями інноваційного розвитку АТ «ПУМБ», в які банк постійно спрямовує інвестиції, наступні:

1) застосування цифрових банківських продуктів і послуг з дистанційного обслуговування клієнтів: банкомати, термінали для здійснення платежів, GSM-банкінг, Інтернет-банкінг, додаток «ПУМБ Online»;

2) онлайн обслуговування фізичних осіб в додатку «ПУМБ Online», який дозволяє переглядати залишок на рахунку, оформити та управляти депозитом, здійснювати оплати комунальних рахунків, погашати та управляти кредитом;

3) онлайн обслуговування корпоративних клієнтів в додатку «ПУМБ Online», який дозволяє переглядати залишок на рахунку підприємства, проводити розрахунки з контрагентами, здійснювати виплату заробітної плати, а також проводити операції з цінними паперами, з лізингу та факторингу тощо [31].

У 2021-2022 рр. банк розробив новий тарифний пакет для представників вимушено переміщеного бізнесу під назвою «ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА». Цей пакет дозволяє покривати нагальні потреби підприємств переміщеного бізнесу з метою започаткування діяльності на території, яка є підконтрольною Україні.

Новий продукт «SMART ОП!ЛАТА», надає клієнтам зручності щодо здійснення платіжних операцій за допомогою сканування QR-коду (використовуючи мобільний телефон) навіть в умовах відключення електроенергії.

У 2023 р. інтернет-банкінг «ПУМБ Digital Business» було розширено шляхом створення нових можливостей для корпоративного підприємництва:

- відкриття рахунку онлайн без необхідності з'являтися у банківському відділенні, використовуючи застосунок Дія;
- оформлення віртуальної корпоративної картки онлайн, яку можна використовувати як для платіжних операцій в Інтернеті так і для безконтактних розрахунків (зняття готівки у безконтактному банкоматі або на касі магазинів за допомогою Apple Pay та Google Pay). Це актуально для підприємців, які здійснюють свій бізнес у сфері торгівлі або надання послуг;
- онлайн-подача заявки на підключення сервісу Торгового еквайрингу (сервіс прийому до оплати карток платіжних систем Mastercard, VISA та «Простір» за товари, роботи, послуги в POS-терміналах);
- онлайн-сервіс «Валютні торги», який надає можливість за допомогою мобільного телефону визначити кращий курс купівлі/продажу валюти для бізнесу;
- онлайн-подача заявки на кредитування за програмою «всеБІЗНЕС», (заявка розглядається один робочий день; підписання кредитного договору відбувається онлайн, кошти після підписання договору доступні клієнту для використання);
- онлайн-актуалізація даних підприємців;
- чат-бот для бізнесу (відповіді на поширені питання, зв'язок з оператором).

Корпоративні клієнти активніше користуються новими можливостями. За 2024 р. на 20 % збільшилась кількість клієнтів, які здійснюють фінансові операції, мають транзакційну активність у POS-терміналах, користуються сервісними послугами [36]. У 2024 р. банк активно розвивав інноваційні

технології кредитування, які базуються на використанні великих масивів інформації.

Таблиця 2.9 – Нові інноваційні послуги корпоративним клієнтам АТ «ПУМБ», які було впроваджено у 2022 -2024 рр.

Рік	Нові інноваційні послуги корпоративним клієнтам
2022 р.	- «SMART ОПЛАТА», що надає можливість проводити оплати через сканування QR-коду навіть за умов відключення електроенергії; - тарифний пакет для підприємств, які були вимушено переміщені з окупованих територій – «ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА»
2023 р.	- відкриття рахунку онлайн без необхідності з'явитися у банківському відділенні, використовуючи застосунок Дія; - оформлення віртуальної корпоративної картки онлайн, яку можна використовувати як для платіжних операцій в Інтернеті так і для безконтактних розрахунків (зняття готівки у безконтактному банкоматі або на касі магазинів за допомогою Apple Pay та Google Pay). Це актуально для підприємців, які здійснюють свій бізнес у сфері торгівлі або надання послуг. - онлайн-подача заявки на підключення сервісу Торгового еквайрингу (сервіс прийому до оплати карток платіжних систем Mastercard, VISA та «Простір» за товари, роботи, послуги в POS-терміналах); - онлайн-сервіс «Валютні торги», який надає можливість за допомогою мобільного телефону визначити кращий курс купівлі/продажу валюти для бізнесу; - онлайн-подача заявки на кредитування за програмою «всеБІЗНЕС», (заявка розглядається один робочий день; підписання кредитного договору відбувається онлайн, кошти після підписання договору доступні клієнту для використання); - онлайн-актуалізація даних підприємців; - чат-бот для бізнесу (відповіді на поширені питання, зв'язок з оператором).
2024 р.	- технології кредитування, засновані на використанні великих масивів публічної інформації; - соціально орієнтовані програми для великих корпоративних клієнтів.

Для корпоративних клієнтів ПУМБ реалізував технологію попереднього схвалення кредитних пропозицій, що дозволяє діючим і потенційним клієнтам банку отримати кредитні кошти швидко і просто без надання пакетів документів. У 2024 р. ПУМБ також продовжив реалізацію соціально орієнтованих програм для великих корпоративних клієнтів (табл. 2.9).

ПУМБ активно інтегрує технологію штучного інтелекту у свою діяльність, так як він може стати ключовим інструментом підвищення ефективності банківських процесів та продуктів, а також якості обслуговування

корпоративних клієнтів. Штучний інтелект дає можливості обробляти великі маси даних, розробляти прогнози ризиків, оптимізувати структуру банківського портфеля (кредитного та депозитного) та розробляти для клієнтів персоналізовані продукти.

Сучасні банківські послуги та послуги стають все більш персоналізованими та технологічними. Вибираючи відповідні продукти, клієнти керуються своїми фінансовими цілями та звичками.

Банки прагнуть зробити свої послуги максимально зручними та вигідними, що дозволяє клієнтам ефективно управляти своїми фінансами та отримувати додаткові переваги.

Висновки за розділом 2

Аналіз діяльності банківського сектору в Україні у 2022–2024 роках свідчить про здатність фінансової системи країни витримувати кризовий тиск та адаптуватися до умов, які змінюються. У складних обставинах більшість банків України не втратили базову стійкість і забезпечували стабільне обслуговування клієнтів.

До складу клієнтів банку входять велика кількість підприємств різних галузей економіки, представники малого і середнього підприємництва та фізичні особи. За 2022 – 2024 рр. спостерігалось постійне зростання кількості клієнтів банку, сум залучених коштів та коштів, наданих у кредит. Про рівень послуг, які надавав банк на протязі 2022 – 2024 рр., свідчить зростання процентних та комісійних доходів банку.

Стратегічним напрямком удосконалення діяльності банку в обслуговуванні корпоративних клієнтів є розвиток дистанційних каналів, який напряду пов'язаний з цифровою трансформацією. Крім того, роль цифрових каналів буде зростати, так само як і запити клієнтів щодо нового функціоналу в мобільному банкінгу та веб-версії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Концепція удосконалення корпоративних банківських продуктів в сучасних умовах

В сучасних умовах актуальним є розробка концепції удосконалення корпоративних банківських продуктів банком. Метою концепції є підвищення конкурентоспроможності банку на ринку та утримання і залучення корпоративних клієнтів (рис. 3.1).

У розробленій концепції виділено наступні принципи удосконалення корпоративних банківських продуктів: клієнтоорієнтованість, стратегічне партнерство, максимальна персоналізація та індивідуалізація, компроміс інтересів банку та клієнта.

Клієнтоорієнтованість представляє собою стратегічний напрям роботи банку при наданні послуг і продуктів клієнтам (у тому числі і корпоративним) при якому у центр своєї діяльності банк ставить потреби клієнта, що призводить до створення затребуваних клієнтами, персоналізованих продуктів.

Стратегічне партнерство передбачає взаємовідносини на довгостроковій основі, коли такі відносини охоплюють не тільки сферу стандартного обслуговування, а і інші сфери (планування, ексклюзивні послуги, індивідуальні рішення тощо). Таке партнерство базується на довірі один до одного та визначених спільних цілях.

Максимальна персоналізація та індивідуалізація направлена на адаптацію продуктових пропозицій банку до визначених потреб відповідного корпоративного клієнта. Персоналізація та індивідуалізація здійснюється за допомогою глибокого аналізу всебічних даних клієнта та особливостей його поведінки. Персоналізація налагоджується шляхом покращення механізму надання уже наявних банківських послуг та продуктів (наприклад, через онлайн-

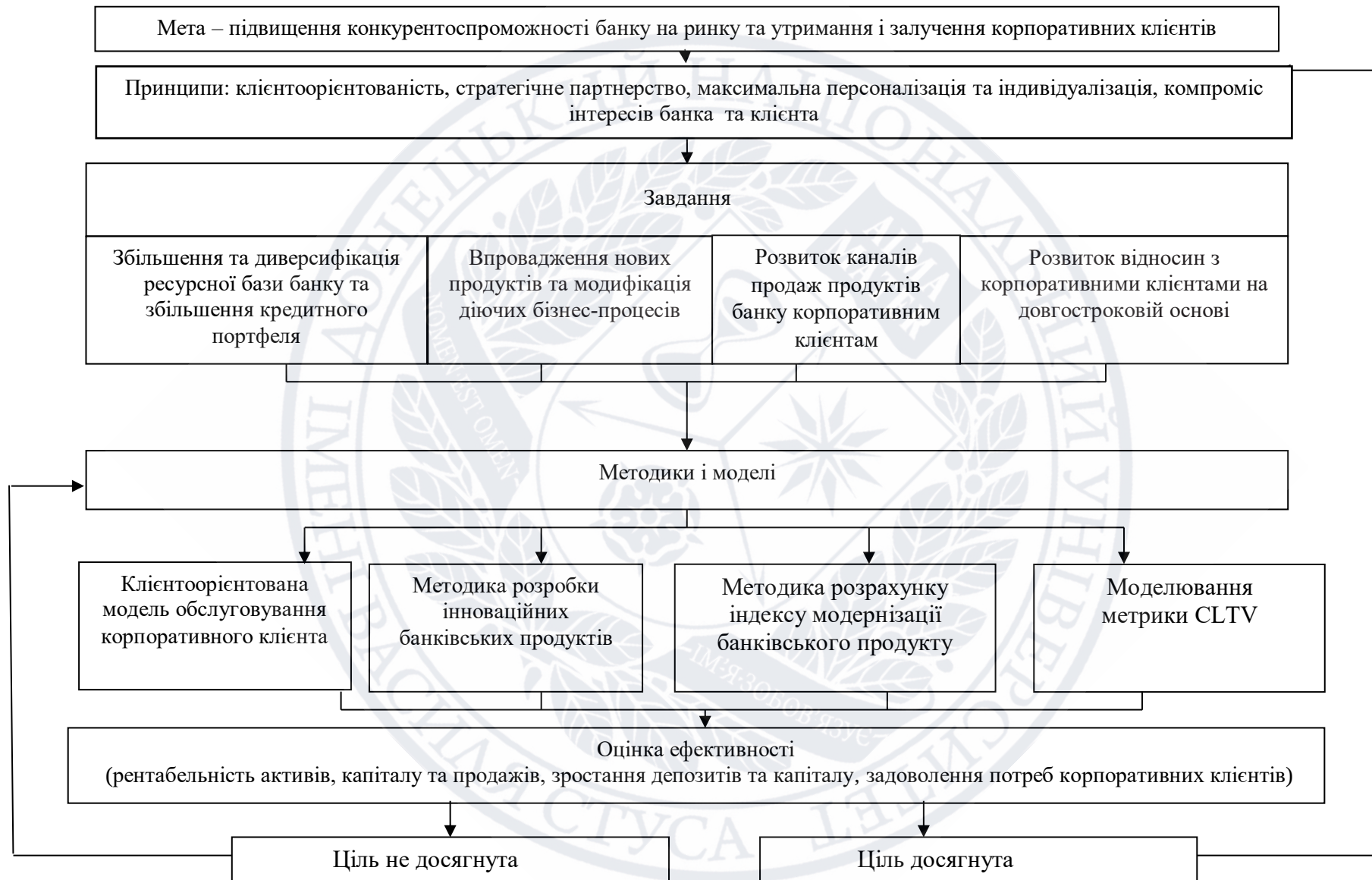


Рисунок 3.1 – Концепція удосконалення корпоративних банківських продуктів в сучасних умовах

банкінг). Індивідуалізація пов'язана з створенням нових банківських послуг і продуктів, надання яких банк ще не здійснював.

Компроміс інтересів банку та клієнта досягається шляхом взаємного розгляду і узгодження умов надання банківських продуктів, а клієнт у свою чергу, при користуванні банківськими послугами і продуктами виконує встановлені банком умови.

Для вирішення визначених завдань у концепції виділені наступні методи та методики:

- клієнтоорієнтована модель обслуговування корпоративного клієнта;
- методика розробки інноваційних банківських продуктів;
- методика розрахунку індексу модернізації банківського продукту;
- моделювання метрики CLTV.

З метою удосконалення банківських продуктів, які пропонуються корпоративним клієнтам, банк вирішує наступні завдання:

- збільшення та диверсифікація ресурсної бази банку та збільшення кредитного портфеля;
- впровадження нових продуктів та модифікація діючих бізнес-процесів;
- розвиток каналів продаж продуктів банку корпоративним клієнтам;
- розвиток відносин з корпоративними клієнтами на довгостроковій основі.

Клієнтоорієнтована модель обслуговування корпоративного клієнта.

Індивідуальний клієнтоорієнтований підхід заключається у пропозиції клієнтам пакетів із опціями, які можна підключати або відключати відповідно до запитів клієнта.

Такий підхід сьогодні є затребуваним клієнтами, так як з розвитком бізнесу корпоративного клієнта змінюються фінансові процеси його бізнесу та його потреби. Корпоративні клієнти частіше формують попит на додаткове фінансування оборотного капіталу у формі кредитування для покриття дефіциту грошових коштів, поповнення оборотного капіталу, використання різних форм розрахунків (акредитив тощо), розробки індивідуальних

фінансових схем реалізації економічної діяльності (лізинг, проєктне фінансування) тощо. При виборі банку підприємства часто враховують не стільки рівень плати за банківські послуги або продукти, скільки якість та спектр додаткових послуг, особливо в умовах незначної диференціації цінових умов [8].

При виборі комерційного банку для обслуговування корпоративний клієнт приділяє увагу наступним моментам:

- кількість і види кредитних програм, швидкість розгляду заявки на кредит та жорсткість вимог банку щодо застави;
- послуги з розрахунків та отримання готівки, проєкти з еквайрингу та обслуговування виплати заробітної плати співробітникам (включаючи кредитування овердрафту), мережа банкоматів та терміналів;
- наявність спеціальних рахунків для торгових платформ, використання електронні цифрового підпису, умови банківські гарантії;
- інколи клієнти беруть за увагу близькість офісу для обслуговування.

Усі сучасні банки мають автоматизовані банківські системи для збору, аналізу та систематизації даних клієнтів (CRM-системи). Впровадження норм цифровізації в банківській справі, зокрема в системах аналізу BigData та штучного інтелекту (AI), дозволяє аналізувати дані конкретного клієнта та розробляти найбільш конкурентного продукту, крім того на основі аналітичних даних про клієнта, банк може розробити продуктову пропозицію з більш затребуваними умовами для конкретного клієнта [12].

CRM-система дозволяє автоматизувати всю інформацію про клієнта (історію використання продукту, критерії оцінки дій клієнта - виплата заробітної плати, орендні платежі, податкові платежі, періодична конвертація валюти). Інформація по всіх клієнтах формує єдину базу даних, що дозволяє провести класифікацію клієнтів за конкретними критеріями. Критерії дозволяють сформулювати цільову продуктову пропозицію для всіх категорій корпоративних клієнтів. Ця CRM-система дозволяє відстежувати всі процеси разом із клієнтом: від дзвінка/запиту до пропозиції продукту від банку, потім

провести адаптацію банківської пропозиції клієнтом та сформувати пропозицію додаткових (крос-продукти) і вкінці - закриття угоди.

Автоматизація банківської системи: CRM-система, Big Data, штучний інтелект, інформаційна екосистема банку з інтегрованими блоками виступає допоміжними механізмами, важелями, які спрощують аналіз і прийняття рішень, спрощують документообіг. Однак значну роль відіграє також співробітник банку. Для роботи зі структурою малого та середнього бізнесу найважливішим елементом є менеджер з обслуговування клієнтів, для ключових клієнтів корпоративного каналу — ключовий менеджер клієнтів. Персональний менеджер, який відповідає за обслуговування та розвиток відносин з конкретним клієнтом, виступає головним елементом процесу індивідуалізації відносин банку з корпоративним клієнтом. Персональний менеджер може вирішити будь-яку проблему, яка виникає, не допустити ускладнень, ліквідувати технічну несправність. Менеджер клієнта при необхідності може створити запит до інших відділів банку для вирішення проблем і проконтролювати виконання запиту. Інакше кажучи, коли у клієнта (представника корпоративного капіталу) при використанні банківської послуги/продукту виникає проблема, він має рішення – звернутися до індивідуального менеджера в «єдиному місці», який або швидко вирішує проблему клієнта, або створює завдання/ланцюг завдань для вирішення цієї проблеми фахівцями з інших відділів і напрямків.

Основні завдання індивідуального менеджера клієнта включають:

- розгляд заявки клієнта на відповідний банківський продукт, формування інформації про перелік необхідних документів, вибір оптимального продуктового рішення, технічне виконання угоди, підтримка у процесі використання продукту;
- консультування клієнта і при необхідності залучення працівників інших відділів банку;
- інформування про нові пропозиції банківських продуктів для клієнтів;
- формування позитивного іміджу банку, побудова довірчих відносин.

Банківський структурний підрозділ – індивідуальний менеджер для роботи з ключовими клієнтами, є основним в процесі формування індивідуальних послуг та продуктів для корпоративних клієнтів. Дуже важливим завданням для керівництва банку є відбір таких спеціалістів, запобігання плинності кадрів на цих посадах, компетентне мотивування персоналу підвищувати свій професійний рівень і професійну ефективність у виконанні запланованих завдань.

Рекомендується вимірювати показники ефективності індивідуального підходу до управління відносинами з корпоративними клієнтами за фінансовими та нефінансовими показниками, де фінансові показники характеризують процентні ставки та прибутковість конкретного клієнта, а нефінансові показники включають кількість придбаних клієнтів продуктів або послуг, тривалість обслуговування клієнтів у банку, рівень утримання клієнтів, оцінки задоволеності клієнтів послугою або продуктом банку.

Моделювання метрики CLTV.

Customer Lifetime Value - це оцінка прибутку, який компанія може отримати від свого клієнта за той час, коли він користується продуктами та операціями компанії на всьому горизонті життєвого циклу клієнта [31].

На практиці розрахунок, моделювання та застосування CLTV у бізнес-процесах при обслуговуванні корпоративних клієнтів банку викликає проблеми:

- значна волатильність фінансових даних, які характеризують рівень взаємовідносин банку та клієнта;
- значні розбіжності між прогнозними розрахунками та фактичними даними на значні проміжки часу;
- недостатня точність модернізації продуктів для корпоративних клієнтів банку за окремими продуктовими пропозиціями.

З метою мінімізації впливу вказаних факторів на якість роботи банку необхідно враховувати структурні взаємозв'язки між банківськими продуктами, які надаються клієнтам та проводити кореляцію між доходами,

які для банку забезпечують різні продукти.

Розрахунки пов'язані з сегментацією клієнтської бази банку, враховуючі термін обслуговування клієнта та комбінації різних продуктів банку, які він використовує. Така глибока сегментація дозволяє шукати особливості поведінки, які є типовими для кожного сегмента.

Для банку при цьому з'являється можливість провести сегментацію клієнтської бази на основі показників дохідності та терміну обслуговування у банку.

Схильність клієнтів до використання конкретного банківського продукту визначається за допомогою моделей схильностей, транзакційної аналітики та інших інструментів. Вибір траєкторії розвитку має бути зумовлений, з одного боку, користю для банку, тобто забезпечення максимального доходу, а з іншого боку - інтересами клієнта, так як вони повинні бути задоволені.

Прогноз CLTV показує очікуваний дохід клієнта протягом усього періоду обслуговування у банку (період lifetime). Розробка та застосування бізнес-сценаріїв на основі CLTV у процесах продажу банківських продуктів є одним із способів проникнення банку у бізнес корпоративних клієнтів.

З методологічної точки зору розрахунок CLTV являє собою складний багатоетапний алгоритм, що включає наступні блоки:

- Продуктова схильність, тобто розрахунок ймовірності, що клієнт купить конкретний продукт на конкретному проміжку часу.
- Схильність до продуктового відтоку, тобто розрахунок ймовірності відмови від користування продуктом на протязі відповідного періоду.
- Калібрувальний блок для оцінки можливостей переходу від одного продукту до іншого.
- Блок розрахунку доходів (прогноз доходів як за традиційними продуктами, так і потенційними, новими продуктами).
- Блок розрахунку витрат.
- Фінальний розрахунок очікуваного прибутку.

Такий алгоритм розрахунку дозволяє враховувати в CLTV непрямі

ефекти, які забезпечують дохід від продукту за рахунок зростання проникнення у бізнес клієнта. Також використовується підхід продуктових кластерів з метою оцінки фінальної схильності переходу, що дозволяє точніше прогнозувати зміни у пропозиції продуктів.

Банк використовує для моделювання наступну інформацію про клієнта - види продуктів, які він використовує; активність їх використання, транзакційний профіль; кредитна історія та багато іншого. Загалом будь-яка інформація, що зберігається в контурі банку, може бути використана для оцінки CLTV.

Розглянемо наступний числовий приклад. Припустимо, клієнт відкрив у банку поточний рахунок і проводить по ньому операції, які приносять банку 4,2 тис. грн. комісійних доходів кожен місяць. Крім того, він має кошти на депозитному рахунку, за яким йому нараховується дохід у розмірі 1,1 тис. грн. на місяць.

При відкритті оборотного кредиту даному клієнту змінюється структура прибутку: комісійний прибуток збільшується з 4,2 до 5,8 тис. грн., оскільки він починає значно активніше здійснювати розрахунки. У клієнта з'являється ризиковий прибуток, зростає пасивний прибуток, так як на його рахунках з'являються більші суми грошей.

Банк на практиці отримує дві переваги: безпосередній позитивний ефект від надання кредиту (ризиковий прибуток) у розмірі 5,9 тис грн. і непрямий позитивний результат завдяки проникненню у бізнес клієнта, що приносить комісійний та пасивний дохід. Зростання прибутку з розрахунково-касових операцій становить 38% (зростання з 4,2 до 5,8 тис грн.).

Зростання прибутку з пасивів становить 30% (зростання з 1,1 до 1,4 тис грн.). Таким чином загальний прибуток із клієнта збільшується з 5,3 до 13,1 тис грн.

Основними для застосування у банках є наступні напрями використання моделювання CLTV :

1. Вибір найбільш прибуткових каналів залучення коштів.

2. Використання індивідуального ціноутворення та оптимізації умов надання нового продукту з урахуванням показників плануємих об'ємів продажів та доходу клієнта. В результаті очікується стабільне зростання прибутку від надання послуг клієнту у довгостроковій перспективі.

3. Визначення конкретної програми лояльності з урахуванням особливостей поведінки клієнта. Особливо важливо включати у програми лояльності тих клієнтів, які планують припинити співробітництво з банком.

4. Підвищення рівня сервісу для клієнтів, які мають показники, що свідчать про розширення бізнесу.

5. Управління кредитним ризиком з урахуванням прогнозів по CLTV конкретного клієнта, що призведе до зростання прибутків банку.

Методика розробки нових інноваційних банківських продуктів для корпоративних клієнтів, включає перелік етапів розробки продукту, які представлені на рис. 3.2.

На першому етапі проводиться аналіз банківського ринку та потреб корпоративних клієнтів у банківських продуктах. Також враховується ставлення корпоративних клієнтів до нових та інноваційних банківських продуктів.

На другому етапі проводиться аналіз перспектив створення інноваційних банківських продуктів з урахуванням потреб ринку та умов просування продуктів на банківському ринку.

На третьому етапі обирається ефективна технологія для створення інноваційного банківського продукту.

На четвертому етапі безпосередньо розробляється інноваційний банківський продукт.

На п'ятому етапі продукт тестується на банківському ринку і в подальшому впроваджується у разі успішного тестування, що забезпечує підвищення задоволеності клієнтів від співробітництва з банком [32].



Рисунок 3.2 – Блоки процесу розробки інноваційних банківських продуктів для корпоративних клієнтів

Ця методика включає: генерацію ідей для створення інноваційних банківських продуктів, оцінку витрат часу та ресурсів на їх розробку, вимоги до ресурсів, оцінку ризиків, розробку демонстраційної версії інноваційного банківського продукту для оцінки корпоративними клієнтами, прийняття рішення щодо впровадження інноваційного банківського продукту на банківський ринок, впровадження інноваційного банківського продукту на банківський ринок, моніторинг процесу впровадження та використання цього продукту.

Аналіз потреб корпоративних клієнтів базується на існуючих каналах продажу, які можуть бути прямими та багатoshаровими, а також на ціннісній пропозиції, яку пропонуються корпоративним клієнтам.

Потреби корпоративних клієнтів у інноваційному банківському продукті включають персоналізований підхід; економність, зручність, якість інноваційних банківських послуг; доступність цифрових платформ у банку, які забезпечують єдиний доступ до інноваційних банківських продуктів онлайн; доступність компетентної та кваліфікованої допомоги онлайн-консультанта для отримання інноваційного банківського продукту 24/7; доступність

таргетованої реклами інноваційних банківських продуктів, яку проводить банк; можливість взаємодії з працівниками банку у зручний час; доступність пошуку інформації на сайті банку про нові інноваційні банківські продукти; використання банком каналів у соціальних мережах, а також розвиток контент-маркетингових каналів для надання інформації про інноваційні банківські продукти; розвиток інтернет-мережі для швидкої передачі даних у процесі отримання інноваційних банківських продуктів корпоративними клієнтами.

Під час вивчення потреб корпоративних клієнтів у інноваційних банківських продуктах необхідно автоматично збирати дані про ставлення корпоративних клієнтів до інноваційних банківських продуктів; систематизувати данні, які поступають до банку від з корпоративних клієнтів; створювати ідентифікатори персональних даних для визначення ставлення корпоративних клієнтів до нових інноваційних банківських продуктів; аналізувати та прогнозувати поведінку корпоративних клієнтів у зв'язку з інноваційними банківськими продуктами; використовувати методи моделювання для прогнозування поведінки корпоративних клієнтів на основі даних про клієнтів та їхніх конкретних потреб; аналізувати потреби корпоративних клієнтів; досліджувати ключові потреби корпоративних клієнтів у отриманні інноваційних банківських продуктів високої якості; проводити аналіз частоти покупок інноваційних банківських продуктів; аналізувати дії корпоративних клієнтів з пошуку інноваційних банківських продуктів на сайті банку; аналізувати канали комунікації банку з корпоративними клієнтами в процесі пропозиції та придбання інноваційних банківських продуктів; аналізувати можливості розвитку цифрових каналів комунікації та сервісів для задоволення потреб корпоративних клієнтів у інноваційних банківських продуктах.

Перспективи створення інноваційних банківських продуктів для корпоративних клієнтів включають:

- розробка віддалених банківських каналів для корпоративних клієнтів, спрямованих на створення нових ІТ-систем для банків для обслуговування

корпоративних клієнтів у цифровому форматі;

- розвиток омніканальності;
- покращення якості, зручності та доступності цифрових банківських послуг для корпоративних клієнтів;
- трансформація попиту та пропозиції на IT-послуги банків у обслуговуванні корпоративних клієнтів;
- розробка цифрових засобів захисту інформації для боротьби з кіберзлочинністю
- автоматизація процесу надання банківських послуг для корпоративних клієнтів;
- розвиток цифрових способів пропозиції інноваційних банківських продуктів для корпоративних клієнтів;
- формування нової концепції цифрових банківських послуг для корпоративних клієнтів;
- створення стимулів для корпоративних клієнтів працювати в одному банку;
- реєстрація інноваційних банківських продуктів для корпоративних клієнтів у месенджерах;
- використання дистанційної ідентифікації корпоративних клієнтів при наданні інноваційних банківських продуктів;
- сегментація корпоративних клієнтів у зв'язку з впровадженням інноваційних банківських продуктів [12];
- зміни в цифрових бізнес-концепціях банку при розробці інноваційних банківських продуктів для корпоративних клієнтів;
- зміна пріоритетів банку у підготовці персоналу для IT-спеціалістів та IT-аналітиків;
- створення банками нового покоління технологічних платформ для надання інноваційних банківських продуктів корпоративним клієнтам;
- формування банками нових рішень для моделювання та цифровізації бізнес-процесів з метою покращення якості інноваційних банківських послуг,

що надаються корпоративним клієнтам

- Впровадження технологій для безперервного моніторингу досвіду клієнтів, отриманого під час купівлі інноваційного банківського продукту [14].

Нові інноваційні технології та банківські продукти інтегруються у банківське середовище, виступаючи ключовим фактором посилення конкурентних позицій на фінансовому ринку країни. Однак, слід зазначити, що технологічний прогрес призводить не тільки до нових можливостей, а й пов'язаний з виникненням нових ризиків та загроз для фінансової системи загалом.

На сучасному етапі впровадження інноваційних процесів та продуктів у діяльність комерційних банків існує низка проблем:

- культурний консерватизм;
- внутрішні комунікаційні бар'єри;
- бар'єри недовіри та скептицизму;
- упередженість підтвердження.

3.2 Розробка і апробація методики розрахунку індексу модернізації банківського продукту

Індекс модернізації банківського продукту – це кількісний показник, який дозволить оцінити доцільність здійснення модернізації банківського продукту в умовах, якщо банківський продукт перестав бути затребуваним клієнтами. Модернізація продукту дозволить підвищити зацікавленість споживача [20].

Індекс модернізації банківського продукту може стати одним із прикладних інструментів для комерційних банків у прийнятті рішень при виборі стратегії свого цифрового розвитку, визначення актуальності чи неактуальності модернізації банківських продуктів.

Методика розрахунку індексу модернізації банківського продукту включає етапи (рис. 3.3).

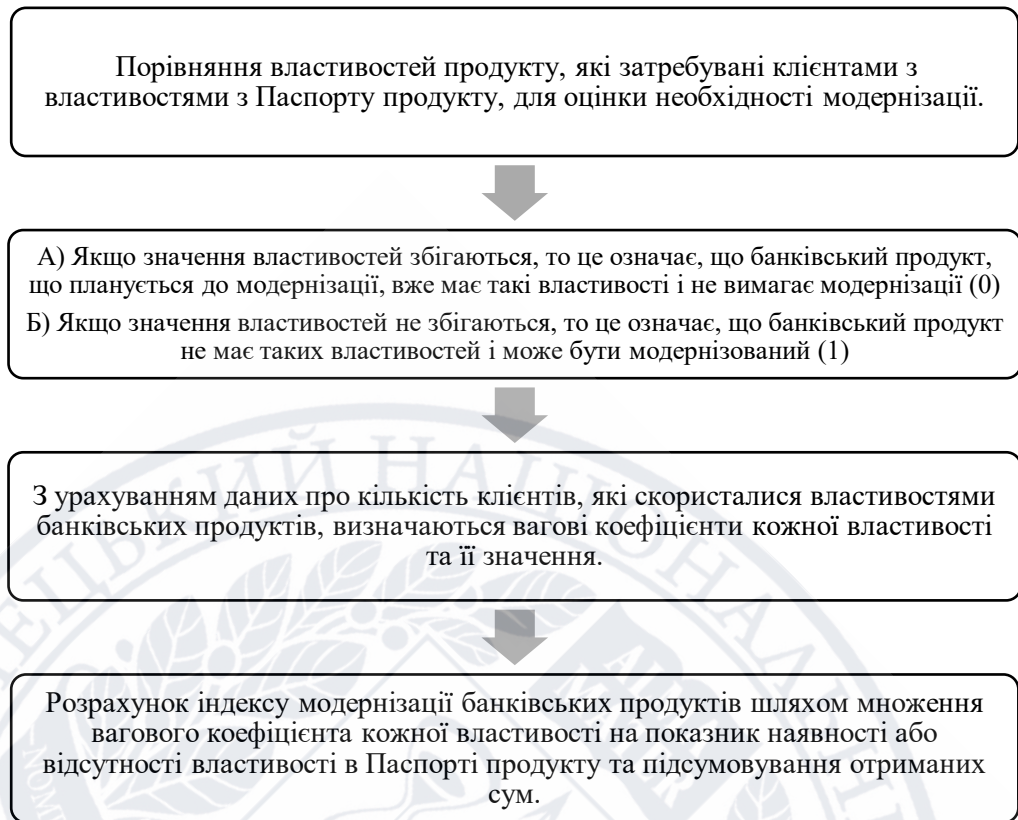


Рисунок 3.3 – Методика розрахунку індексу модернізації банківського продукту

Індикатор відповідності або невідповідності банківського продукту ринковій ситуації може дорівнювати лише нулю або одиниці:

- значення «Одиниця (1)» встановлюється, якщо банківський продукт має таку властивість;
- значення «Нуль (0)» встановлюється, якщо банківський продукт не має такої властивості.

Кожна властивість зважується за правилами - вартість ваг визначається кількістю клієнтів у яких з'ясовується необхідність такої властивості і це свідчить про важливість об'єкта в кластері для клієнтів. У кластері 30 клієнтів.

У таблиці 3.1 наведено приклад апробації розрахунку індексу модернізації банківського продукту «Банківська гарантія» у практичній діяльності банку для властивості банківського продукту «Можливість дистанційного обслуговування».

Таблиця 3.1 – Апробація розрахунку індексу модернізації банківського продукту «Банківська гарантія» для властивості банківського продукту «Дистанційний сервіс»

Кількість властивостей	Значення властивості	Кількість клієнтів у кластері, у яких потрібна дана властивість	Вага V_i у процентах	Показник відповідності банківського продукту «Банківська гарантія» P_i
1	Можливість дистанційного сервісу значенням «Так» 3	25	74,5	1
	Можливість дистанційного сервісу значенням «Ні» 3	9	25,5	0

Розрахунок індексу модернізації банківського продукту, позначеного як $INDEX_{ITPRODUCT}$, здійснюється за формулою

$$INDEX_{ITPRODUCT} = \sum_{n_i=1} V_i \times P_i \quad (3.1)$$

де V_i - коефіцієнт ваги i -го критерію;

P_i - індикатор відповідності банківського продукту i -му критерію.

Таким чином, індекс модернізації банківського продукту «Банківська гарантія» $INDEX_{ITPRODUCT}$ дорівнює 74,5 і цей продукт потрібно модернізувати.

Цифрові технології в банківському секторі відкривають багато можливостей. Питання цифрової трансформації та її впливу на діяльність банків насамперед включають:

- зміни у споживанні фінансових послуг;
- здійснення транзакцій між споживачами через онлайн-платформи, веб-сайти або додатки; – використання нових цифрових технологій для збору, зберігання та управління даними.

На третьому етапі тестування клієнтоорієнтованого підходу до модернізації банківських продуктів у цифровій економіці, на основі

результатів практичного застосування індексу модернізації банківського продукту, проводиться якісний аналіз доцільності або недоцільності модернізації банківського продукту «Банківська гарантія» та включення властивості «Можливість дистанційного обслуговування» у Паспорт продукту. Проводиться порівняльний аналіз функціонування банківського продукту без використання цифрових технологій із використанням цифрових технологій з ідентифікацією їхніх основних характеристик, що визначить переваги та недоліки кожної з моделей.

Для дистанційного надання послуги необхідно організувати отримання необхідних документів дистанційно (збір документів та їх облік у автоматизованій банківській системі).

Таким чином визначаються такі бізнес-вимоги для оцінки роботи і в цифровому форматі і традиційним шляхом:

- 1) Дистанційне відкриття гарантії.
- 2) Дистанційне відстеження статусу гарантії
- 3) Інформування про події, пов'язані з гарантією.

У таблиці 14 наведено витрати на впровадження банківського продукту «Банківська гарантія», з урахуванням використання цифрових технологій і без цифрових технологій.

Таблиця 3.2 – Витрати на впровадження банківського продукту «Банківська гарантія»

Найменування статті витрат	Без цифрових технологій, грн.	З цифровими технологіями, грн.
1. Основні	500 000	500 000
2. Співробітники	135 000	30 000
3. Доработка ДБО	0,00	693 333,33
4. Податки	131000,00	106 900,00
5. Підтримка в рік	125 000	205 000
6. Загальні початкові витрати	897 000,00	1 330 233,33
Всього річні	125 000,00	205 000,00

Таблиця 3.2 показує, що початкові та річні витрати на впровадження продукту вищі при використанні цифрових технологій: 1 330 233,33 грн проти 897 000,00 грн та 205 000,00 грн проти 125 000,00 грн відповідно.

Таблиця 3.3 показує доходи з урахуванням кількості пунктів обслуговування, яка обмежена кількістю філій та часом їх роботи та завантаження, а також з урахуванням часу, витраченого працівником на операцію, що різко зменшує дохід від обслуговування.

Таблиця 3.3 – Потенціальна максимальна виручка

Показники	Без цифрових технологій	З цифровими технологіями
1. Кількість відділень, штук	30	30
2. Кількість клієнтів, штук	300	650
3. Тариф за послугою, грн	100,00	100,00
4. Час роботи відділень	22 дня в місяць	24/7/365
5. Потенціальна максимальна виручка, грн	7 920 000,00	23 725 000,00

Таким чином, таблиця 3.6 показує, що потенційний максимальний дохід вищий при використанні цифрових технологій – 23 725 000,00 грн проти 7 920 000,00 грн без цифрових технологій.

Для того щоб банк був конкурентоспроможним та розвинутим на ринку країни та світовому ринку, його продукти повинні відповідати заданим критеріям ефективності: інноваційність, технологічність, екологічність, прибутковість, рентабельність, рівень витрат, відповідність глобальним вимогам, можливість участі у міжнародній торгівлі, цінність для світового банківського досвіду.

Модернізація банківського продукту спрямована на те, щоб допомогти банку задовольнити нові потреби учасників ринку та відновити попит на банківський продукт. Індекс модернізації банківських продуктів може

використовуватися як інструмент для управління модернізацією банківських продуктів з метою прийняття рішень щодо подальших дій.

3.3 Банківські інновації в обслуговування корпоративних клієнтів

Протягом багатьох років бізнес-модель корпоративної банківської справи передбачала, що банки використовують свій баланс для забезпечення корпоративних клієнтів кредитами та іншими продуктами, які є майже у кожного банку. Наслідком цього є жорстка конкуренція між банками та приділення основної уваги на розробку високодохідних банківських продуктів для задоволення потреб клієнтів на комісійній основі.

У цих умовах роль банку зводилася до збільшення об'єму залучених коштів та прив'язання клієнтів до продуктів.

Однак нові тенденції, пов'язані з розвитком цифрових технологій суттєво ускладнили роботу банків.

Нормативні обмеження НБУ стосовно збільшення капіталу, дотримання обмежень у структурі своїх балансів, наявності резервів ліквідності, а також вимоги щодо знання свого клієнта та до документації, яка надається клієнтом, в рамках боротьби з відмиванням грошей збільшують витрати та знижують рентабельність банків.

У нинішніх умовах збільшення прибутковості банку пов'язано з максимальним задоволенням потреб корпоративних клієнтів, підвищенням якості банківського сервісу, прискоренням та спрощенням внутрішньобанківських процесів, використанням аналітики для надання послуг в управлінні грошовими коштами та ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства, а також допомогою корпоративним клієнтам у фінансуванні ланцюжка поставок та продажів. Така клієнтська орієнтованість замість орієнтації на банківські продукти потребує значних інвестицій у технології, внесення змін у всі бізнес-процеси банку.

Головним результатом роботи банку є не збільшення суми доходу від продажу банківських продуктів, а підвищення рівня задоволення клієнта, яке

він отримує в процесі співробітництва при вирішенні кредитно-фінансових питань підприємства – клієнта. Таке задоволення, як правило, конвертується у збільшення кількості послуг та продуктів банківського сервісу, від продажу яких банк заробляє свої прибутки.

Цифрові конкуренти поступово впроваджуються в операції, які традиційно виконували лише банківські установи. Інтернет-банки акцентують увагу на клієнтському досвіді, що забезпечується технологічними інноваціями (штучним інтелектом, великими даними, аналітикою, «хмарними технологіями» тощо), і працюють без витрат на банківські відділення.

Банківська галузь розвивається під зростаючим впливом сектору фінансових технологій.

У світовій практиці, як правило, слід розрізняти такі типи процесів банківських інновацій (рис. 3.4).

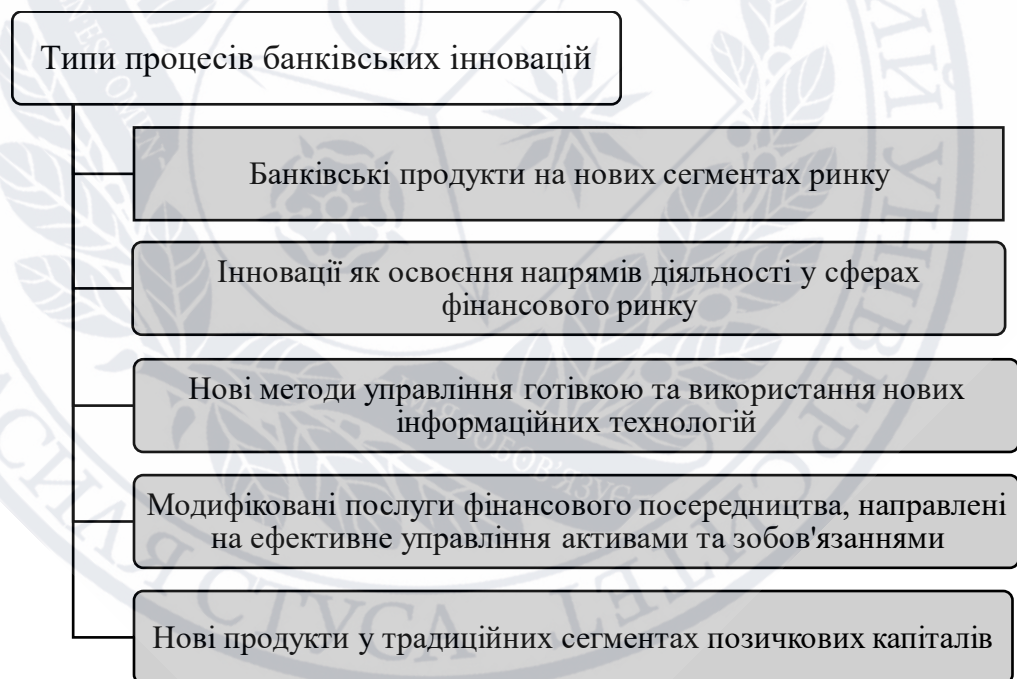


Рисунок 3.4 – Типи процесів банківських інновацій

Корпоративні клієнти чекають від банків більш щільного залучення до вирішення проблем, які виникають в ході ведення виробничої діяльності, розробки та пропозиції банківських сервісів, які суттєво покращать роботу з управління грошовими коштами підприємств, забезпечать скорочення

валютних, процентних та товарних ризиків і фінансові служби підприємств отримують більше можливостей та часу для вирішення питань фінансової підтримки розвитку виробництва товарів і послуг та посилення конкуренції. позицій у своїх галузях.

Фінансова глобалізація стає одним із найважливіших чинників формування нових банківських продуктів [4]. До основних тенденцій у розвитку банківських продуктів, які зумовлені прогресом і направлені на покращення якості банківських послуг, належать наступні тенденції.

Монетизація даних заключається у тому, що аналітична інформація, яку формує комерційний банк, може використовуватися як самим банком, так і його корпоративними клієнтами (поточними та потенційними).

Банкінг речей передбачає можливість безготівкових платежів з застосуванням різних гаджетів (годинника, ноутбука тощо) чи автомобіля. Наприклад, при зупинці на автозаправці не обов'язково мати картку для оплати послуги, так як автомобіль виконує операцію завдяки тому, що механізм безготівкової оплати вмонтовано у його роботу [9].

Соціальна цінність – у сучасних умовах є важливим напрямком розвитку банківських продуктів. Банк у своїй діяльності орієнтується на клієнта і взаємодія з клієнтами формує загальне уявлення про перспективи розвитку банку і покращує показники його діяльності.

Прогрес у сфері робототехніки суттєво знижує транзакційні та інші витрати банку, покращує швидкість та якість обслуговування клієнтів.

Інтернет-банкінг – це не тільки сайт з набором онлайн-додатків у комерційному банку, а й база для створення фінансової «екосистеми». Банківська діяльність поєднується з небанківськими послугами, інвестиційними можливостями, передачею даних тощо.

Особливу увагу банки приділяють особливу увагу мобільним додаткам, так як смартфон стає фінансовим інструментом для виконання різних видів банківських операцій.

Розробка та впровадження інноваційних банківських продуктів пов'язані з поширенням використання інтернет-банкінгу у всіх бізнес-процесах банку.

В Україні понад 70% користувачів Інтернету серед населення і понад 50% клієнтів банків використовують цифрові та онлайн-платформи для здійснення банківських операцій [16].

На світовому ринку спостерігається нова унікальна тенденція яка називається «Банківська справа без банків». Позитивним при цьому для банків є те, що передача прав на створення нових продуктів фінтех-компаніям знижує витрати банків.

Участь банків у фінтех-стартапах може потенційно допомогти підвищити ефективність інвестицій і, відповідно, стати додатковою мотивацією для банків інвестувати у фінтех-проекти [19].

Серед специфічних напрямів, за якими підприємства очікують суттєвої допомоги від банків, найбільш важливими є:

- управління дебіторською заборгованістю, її хеджування та факторинг;
- зниження ризиків, пов'язаних з постачальниками сировини, матеріалів та послуг;
- фінансування ланцюжка створення вартості як постачальників, так і покупців;
- управління валютними, процентними та товарними ризиками та ліквідністю.

Підприємства при виборі банку, в якому бажають отримати послуги, враховують наступні пріоритети:

- фондування діяльності підприємства;
- продуктові та сервісні можливості банку;
- вартість банківських послуг;
- успішна історія взаємовідношень;
- загальна економічна ефективність для підприємства [14].

Досягнення фінтеху за останні десятиліття змінили традиційний банківський сектор. Наприклад, впровадження інтернет-банкінгу та безконтактні платежі підвищили операційну ефективність банків і зробили банківські продукти та послуги більш доступними.

Зміна парадигми відносин банку з корпоративними клієнтами змінює напрямок як теоретичного так і практичного аналізу діяльності банку з досягнення високої ефективності традиційних банківських продуктів, які пропонуються таким клієнтам, на підвищення результативності співпраці з клієнтом по значно більшому переліку послуг, у тому числі тих, що виходять за рамки звичайних банківських продуктів і послуг.

Частково ця проблема вирішується шляхом формування фінансової екосистеми банку, в рамках якої здійснюється продаж небанківських продуктів (це дає додатковий комісійний дохід, але не прив'язує клієнта до банку, оскільки завжди може бути більш конкурентна пропозиція), пропонуються такі послуги, які звільняють корпоративних клієнтів від непрофільної діяльності для вирішення більш нагальних проблем та завдань бізнесу.

При цьому зменшуються витрати з управління власними фінансами та розширюються можливості для отримання додаткових доходів.

Раніше банки не приділяли увагу співпраці з корпоративними клієнтами з такого ракурсу, в сучасних умовах ігнорувати цей напрям роботи неможливо.

Сучасні банки, реалізуючи такий підхід, стають нерозривною частиною бізнесу корпоративного клієнта і при цьому формується основа для взаємовигідних довгострокових відносин банку та клієнта.

Під час створення нових банківських продуктів виникає проблема, пов'язана з тим, що отримання даних та інформації про клієнтські потреби відбувається тільки на початковому етапі розробки нового продукту. Відповідно, термін розробки нового продукту займає від двох до трьох місяців. Якщо не збирати дані про ринок, про вихід нових продуктів банків-конкурентів або про зміну загальної економічної ситуації, можна випустити на

ринок продукт, який або вже не буде задовольняти потреби клієнтів, що змінилися, або вступить у жорстку конкурентну боротьбу з продуктом іншого банку, не маючи істотних переваг.

Рішенням цієї проблеми може бути постійний моніторинг ринку, проведення маркетингових опитувань та обробка цих даних на основі технологій BigData, а також випуск промо-версій нового продукту та тестування його на фокус-групі.

Ще однією проблемою багатьох банків є наявність застарілої ІТ-структури і, як наслідок, значний термін самого процесу розробки та виведення на ринок нового банківського продукту.

По-перше, сьогодні більшість продуктів є цифровими, по-друге вони виводяться на ринок у «сиром» вигляді, щоб встигнути випередити конкурентів.

Відповідно, наявність можливості гнучко і точно вносити зміни в конкретні характеристики нового продукту без зупинки всієї ІТ-системи дає перевагу у задоволенні потреб клієнтів та реагування на їх зворотний зв'язок про використання нового продукту.

Рішенням даної проблеми може виступати тільки якнайшвидший перехід на нові мережеві рішення, такі як організація внутрішньокорпоративної комунікаційної мережі, внутрішньобанківського програмного забезпечення, сервісів зі зберігання та обробки клієнтських даних із застосуванням технології BigData.

Таким чином, банківські інновації забезпечують створення якісних технологічних нововведень у банківській справі та прагнення кредитних організацій до формування довірчих та довгострокових відносин з клієнтами, в тому числі і з корпоративними клієнтами.

Ще однією проблемою є те, що у більшості банків набір повноважень у мережі відділень відносно обмежений, особливо в частині інноваційної діяльності щодо створення і, головне, впровадження нових банківських продуктів. Цей недолік може ховати значний фінансовий потенціал, так як

територіальні відділення завжди краще знають потреби свого регіонального ринку та своїх клієнтів.

Вони часто готові пропонувати інноваційні ідеї про доопрацювання існуючих продуктів під конкретний ринок, або про створення принципово нових для конкретного банку продуктів.

Територіальні відділення завжди будуть враховувати кліматичні умови та географічне положення, так як це впливає на основні сфери виробництва та занятості місцевого населення.

Вирішенням цієї проблеми можуть виступати технології краудсорсингу та створення команд розробників нових продуктів із включенням регіонального експерта.

Таким чином, створення нових банківських продуктів є необхідним аспектом роботи комерційних банків, так як дозволяє актуалізувати його діяльність у рамках банківського ринку, підвищити рівень конкурентоспроможності, збільшити клієнтську базу, підвищити показники прибутку.

Нові банківські продукти можуть мати різний характер, визначений їх новизною та ефективністю.

Порядок розробки нових продуктів у комерційному банку передбачає проведення заходів щодо визначення напрямки, виду, умов, клієнтської категорії продукту, а також оцінки ефективності його виведення на ринок і моніторинг життєвого циклу банківського продукту.

Висновки до розділу 3

В сучасних умовах актуальним є розробка концепції удосконалення корпоративних банківських продуктів комерційним банком. Метою концепції є підвищення конкурентоспроможності банку на ринку та утримання і залучення корпоративних клієнтів. Для вирішення визначених завдань у концепції виділені наступні методи та методики: клієнтоорієнтована модель обслуговування корпоративного клієнта; методика розробки інноваційних

банківських продуктів; методика розрахунку індексу модернізації банківського продукту; моделювання метрики CLTV.

В ході дослідження було розроблено та апробовано використання розрахунку індексу модернізації банківського продукту «Банківська гарантія» у практичній діяльності банку для властивості банківського продукту «Можливість дистанційного обслуговування».

В сучасних умовах головним результатом роботи банку є підвищення рівня задоволення клієнта від співробітництва при вирішенні його кредитно-фінансових питань. Для банку це конвертується у збільшення кількості послуг та продуктів банківського сервісу, від продажу яких він збільшує свої доходи.

Сучасні банки намагаються стати частиною бізнесу свого корпоративного клієнта і на цій основі формувати з ними взаємовигідні довгострокові відносини. Банківські інновації забезпечують впровадження якісних технологічних нововведень у практику діяльності та прагнення кредитних організацій до формування довірчих та довгострокових відносин з клієнтами, в тому числі і з корпоративними клієнтами.

Використання нових інформаційних технологій, перехід на нову ІТ-структуру, застосування світового досвіду в аналізі даних та підборі фахівців для цього аналізу, використання внутрішньокорпоративних ресурсів дає банкам можливість виводити на ринок нові продукти у більш короткі терміни з високим рівнем якості та високим обсягом реалізації.

ВИСНОВКИ

Визначення економічної сутності банківського продукту на сьогоднішній день є дискусійним. В результаті розгляду визначень, наведених у працях вітчизняних науковців сформульовано пропозицію розглядати економічну сутність банківського продукту як результат діяльності банку, який виражається через єдність вартості продукту (витрати банку на його створення, споживча вартість), властивостей продукту, спрямованих на задоволення існуючих потреб клієнтів та відповідності запитам клієнтів в умовах, що динамічно розвиваються.

Стратегічне завдання розвитку ринку банківських продуктів полягає у донесенні необхідної банківської послуги або операції конкретному споживачеві в будь-який час, у будь-яку географічну точку та по оптимальній ціні. Вирішення проблеми полягає у збалансованій банківській системі, що складається з банків різних форм власності і функціонуючих за умов сформованого конкурентного середовища. Тільки така система здатна повною мірою забезпечити банківськими послугами всіх економічних суб'єктів.

Визначено, що існує різноманіття різних класифікацій банківських продуктів. Різні банківські продукти мають відповідні переваги та надають клієнтам різний спектр можливостей, тим самим підвищуючи конкурентні позиції банку.

Для комерційного банку обслуговування корпоративних клієнтів пов'язано з суттєвими перевагами, так як забезпечують високі доходи банку (процентні, комісійні), а для клієнта позитивним є задоволення попиту бізнесу на банківські продукти та покращення фінансово-господарського стану підприємства.

Аналіз діяльності банківського сектору в Україні у 2022–2024 роках свідчить про здатність фінансової системи країни витримувати кризовий тиск та адаптуватися до умов, які змінюються. У складних обставинах більшість

банків України не втратили базову стійкість і забезпечували стабільне обслуговування клієнтів.

До складу клієнтів АТ «ПУМБ» входять велика кількість підприємств різних галузей економіки, представники малого і середнього підприємництва та фізичні особи. За 2022 – 2024 рр. спостерігалось постійне зростання кількості клієнтів банку, сум залучених коштів та коштів, наданих у кредит. Про рівень послуг, які надавав банк на протязі 2022 – 2024 рр., свідчить зростання процентних та комісійних доходів банку.

Стратегічним напрямком удосконалення діяльності банку в обслуговуванні корпоративних клієнтів є розвиток дистанційних каналів, який напряду пов'язаний з цифровою трансформацією. Крім того, роль цифрових каналів буде зростати, так само як і запити клієнтів щодо нового функціоналу в мобільному банкінгу та веб-версії.

В сучасних умовах актуальним є розробка концепції удосконалення корпоративних банківських продуктів комерційним банком. Метою концепції є підвищення конкурентоспроможності банку на ринку та утримання і залучення корпоративних клієнтів. Для вирішення визначених завдань у концепції виділені наступні методи та методики: клієнтоорієнтована модель обслуговування корпоративного клієнта; методика розробки інноваційних банківських продуктів; методика розрахунку індексу модернізації банківського продукту; моделювання метрики CLTV.

В ході дослідження було розроблено та апробовано використання розрахунку індексу модернізації банківського продукту «Банківська гарантія» у практичній діяльності банку для властивості банківського продукту «Можливість дистанційного обслуговування».

В сучасних умовах головним результатом роботи банку є підвищення рівня задоволення клієнта від співробітництва при вирішенні його кредитно-фінансових питань. Для банку це конвертується у збільшення кількості послуг та продуктів банківського сервісу, від продажу яких він збільшує свої доходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачук В.О. Маркетинг в банку. Тернопіль: «Синтез-Поліграф», 2006. 225 с.
2. Дзера О. В., Біленко М. С. Категорія «банківська послуга»: визначення і особливості. *Нове українське право*. 2022. Вип. 1. С. 29 - 34.
3. Дзюблюк О.В. Ринок банківських послуг: теоретичні аспекти організації і стратегія розвитку в Україні. *Банківська справа*. 2006. № 5 - 6. С. 23 - 35.
4. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07 грудня 2000 року No 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 20.05.2025).
5. Барановський О. Сьогодення світового ринку банківських послуг. *Вісник Національного банку України*. 2022. № 4. С. 18 - 23.
6. Бондаренко Л., Подарин А. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектору. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-11 (дата звернення: 10.10.2025).
7. Владика Ю. П., Безугла Л. С., Турова Л. Л. Здобутки та нові виклики у діяльності системно важливих банків в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 42. С. 285 - 291.
8. Єсіна О. Г. Інтернет-банкінг в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1 (48). С. 209 - 213.
9. Колеснік, Я. В.; Землякова І. С. Сучасний стан та перспективи розвитку пасивних операцій банківського сектору економіки України. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Вип. 34, С. 151-153.
10. Доценко І. О., Доценко В. В. Сутність та значення кредитної діяльності банку у сучасних умовах економічного розвитку. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017, 12 (1), С. 94 - 98.

11. Дзюблюк, О. Ринок банківських послуг: теоретичні аспекти організації і стратегії розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2005. № 6. С. 41–49.

12. Бержанір І. А. Банківське кредитування: сучасний стан та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2020. №20, С. 26 - 30.

13. Сулима М. О., Шавурська, Л. В. Сучасний стан та перспективи розвитку банківського кредитування в Україні. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 2024, №3, С. 22 - 33.

14. Коваленко В. В., Радова Н. В. Банківський кредит у формуванні фінансово-інвестиційного механізму розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-3. (дата звернення: 06.11.2025).

15. Орзул О. Ю. Історія розвитку банківської системи України. *Бізнес-навігатор*, 2018. №6, С.113-118. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bnav_2018_6_26.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України) суб'єктам малого та середнього підприємництва (МСП). URL: https://bank.gov.ua/files/Loans_MSE.xlsx (дата звернення: 25.11.2025).

17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Процентні ставки за новими кредитами за розміром суб'єкта господарювання (у тому числі нові кредити МСП). URL: https://bank.gov.ua/files/Loans_MSE.xlsx (дата звернення: 21.09.2025).

18. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-initsiyuye-vregulyuvannya-pitannya-p2p-kredituvannya> (дата звернення: 22.11.2025).
19. Офіційний сайт АТ «ПУМБ». Річні звіти. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 03.12.2025).
20. Lending in Banking: Benefits and Best Practices. CRIF. URL: <https://www.crif.digital/blog/lending-in-banking-benefits-and-best-practices/> (date of access: 28.10.2025).
21. Сафонова В. Є., Грушина, А. І. Кредитування підприємств малого та середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, 2018, 1 (55): С. 5 -11.
22. Волкова Н. І., Кункель А.О. Тенденції та особливості кредитної діяльності вітчизняних банків на сучасному етапі розвитку економіки. *Економіка і організація управління*. № 1 (29), 2018. С. 52 - 63.
23. Ковальова, О., Іоргачова, М. Кредитна політика комерційного банку в умовах невизначеності економічного середовища. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021, 5(40), 65 - 75.
24. Кох Л.В. Інновації у банківському бізнесі. Львів : Вид-во Політехн. ун-ту, 2019. 49 с.
25. Кредитна діяльність банків України: проблеми та перспективи розвитку: монографія / За ред. В.В. Коваленко. Одеса: Видавництво «Атлант», 2015. 217 с.
26. Криховецька З.М., Левандівський О.Т. Сутність і напрями розвитку банківських інновацій. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 55 - 61.
27. Македон В.В., Машкіна К.О. Розвиток глобального банківського сектору в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 21 - 28.

28. Марценюк О. В., Руда О. Л., Буяльська В. М. Тенденції ринку банківських послуг в умовах воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Агросвіт*. 2024. №6, С. 134 - 143.
29. Завербний А.С., Сокульський Н.Р. Пандемія як каталізатор цифровізації банківської системи в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 5 - 9.
30. Кошонько О.В. Тенденції розвитку вітчизняного депозитного ринку в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 399 - 405.
31. Кушнір Н.О. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 43. С. 32–36
32. Меренкова О. В. Інноваційні технології банківської діяльності як елемент сучасного економічного мислення. *Сучасна картина світу*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2016. С. 186-194.
33. Непша А., Короленко Р. Особливості формування ресурсної бази комерційного банку. *Економіка та суспільство*, 2025, №79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-138>.
34. Орловський В. Інновації на виріст. *Банківські технології*. 2020. № 3. С. 26–29.
35. Островська Н. Л. Роль кредитної політики в оцінці ефективності кредитної діяльності банку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2012. №:4. [URL:http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2012_4/Ostrovska_412.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2012_4/Ostrovska_412.htm).
36. Панченко Н., Балацька В., Татяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 160–163.
37. Польова О. Л., Кісик А. О. Сучасні тенденції на ринку банківських послуг в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 22–27.

38. Огієнко В. І., Боярко І. М. Розвиток Інтернет-банкінгу в контексті формування конкурентних переваг банків. *Фінансовий простір*. 2023. № 4 (12). С. 44 - 52.
39. Сайт асоціації українських банків. URL: <http://aub.org.ua/> (дата звернення 5.05.2025).
40. Солоділова К. В., Шафранова О. В. Сучасний стан кредитування в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 3 (43). С. 844 - 847.
41. Торяник Ж.І., Антимоник К. В. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2016. № 1. URL: irbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe (дата звернення 29.09.2025).
42. Черкашина К. Перспективи запровадження нових кредитних продуктів в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. №5. С.168–172.
43. Ткаченко М. М., Глущенко О. В. Сучасні тенденції розвитку банківських інновацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 1. С. 5 - 15.
44. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2019. № 1 (6). С. 98 - 106.
45. Філіна Ф. Банк майбутнього: без черг, без людей, без співробітників. *Інновації*. URL: http://i.rbc.ru/publication/analytic/bank_budushchego_bez_ocheredejbez_lyudejbez. (дата звернення: 16.10.2025)
46. Грудзевич У., Дребот Н. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
47. Правдиковська І. І. Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*. 2022. №9. С. 150 - 153.
48. Пшик Б. І. Глобалізація та розвиток світових інтеграційних процесів як передумови зміни характеру банківського бізнесу. *Проблеми і*

перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. 2006. Т. 17. С. 89 - 99.

49. Malek V., Rychlik P., Michniak P., Mlynski P. Business partnership: Inside the intelligent finance function. Amstelveen: KPMG, 2015. 52 p. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/pl-Report-KPMGin-Poland-Business-partnership-Inside-the-intelligent-finance-function.pdf> (дата звернення: 16.09.2025).

50. Rachuba, J., Skała, D. Struktura akcjonariatu a polityka kredytowa w bankach Europy Centralnej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, № 82 (2). 2016. pp. 713 - 721.

51. Y. Implementing relationship banking strategies and techniques and improving customer value. *Finance and Market*. 2017. No. 2(2). P. 14. DOI: [10.18686/fm.v2i2.980](https://doi.org/10.18686/fm.v2i2.980) (дата звернення: 16.09.2025).

