

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Операції банків з корпоративними клієнтами: стратегії розвитку
та управління відносинами»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ФБС(з)-41
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа
та страхування»

Мельник Л. П.

Керівник: Кохан І. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів

Рецензент: Шурпа С. Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙ БАНКІВ З КОРПОРАТИВНИМИ КЛІЄНТАМИ.....	6
1.1. Теоретичні підходи до управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами.....	6
1.2. Сутність і класифікація операцій банків з корпоративними клієнтами.....	16
1.3. Роль корпоративних клієнтів у формуванні ресурсної бази банку.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ БАНКАМИ УКРАЇНИ.....	31
2.1. Стан та особливості розвитку банківського сектору України і корпоративного банкінгу.....	31
2.2. Аналіз банківських операцій і якості обслуговування корпоративних клієнтів на прикладі АТ «Ідея Банк».....	45
2.3. Оцінка ефективності стратегій управління корпоративними відносинами та проблеми розвитку корпоративного банкінгу в Україні.....	52
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ З КОРПОРАТИВНИМИ КЛІЄНТАМИ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ.....	57
3.1. Формування стратегії розвитку корпоративного банкінгу в умовах цифровізації.....	57
3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності банківських операцій і клієнтоорієнтованості.....	60
3.3. Використання фінтех-технологій у розвитку корпоративного обслуговування.....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку та цифровізації економіки банківський сектор відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування корпоративного бізнесу. Банки виступають основними фінансовими посередниками, які забезпечують підприємства необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності, інвестиційного розвитку та міжнародних розрахунків. Особливого значення набувають операції банків з корпоративними клієнтами, оскільки саме цей сегмент формує значну частину активів і доходів банківських установ.

Корпоративний банкінг у сучасних умовах характеризується посиленням конкуренції між банками, швидким розвитком цифрових технологій, впровадженням фінтех-рішень та зростанням вимог бізнес-клієнтів до якості обслуговування. Банки змушені не лише розширювати спектр фінансових продуктів, але й удосконалювати системи управління взаємовідносинами з клієнтами, застосовувати сучасні інструменти аналізу даних і автоматизації процесів.

Важливим фактором розвитку корпоративного банкінгу є цифрова трансформація банківських послуг, що передбачає використання онлайн-банкінгу, CRM-систем, автоматизованого скорингу, електронного документообігу та інтеграції банківських сервісів з інформаційними системами підприємств. Цифровізація дозволяє підвищити швидкість проведення операцій, зменшити операційні витрати та покращити якість обслуговування корпоративних клієнтів. Водночас розвиток корпоративного банкінгу в Україні відбувається в умовах економічної нестабільності, підвищених кредитних ризиків та посилення регуляторних вимог з боку Національного банку України. Це зумовлює необхідність удосконалення стратегій управління банківськими операціями, впровадження сучасних моделей ризик-менеджменту та розвитку клієнтоорієнтованого підходу до корпоративного обслуговування.

Особливої актуальності набуває дослідження практичних аспектів організації корпоративного банкінгу на прикладі конкретної банківської установи. Аналіз діяльності АТ «Ідея Банк» дозволяє оцінити ефективність банківських операцій корпоративного сегмента, визначити особливості управління взаємовідносинами з клієнтами та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегій розвитку. Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного дослідження операцій банків з корпоративними клієнтами, визначення сучасних тенденцій розвитку корпоративного банкінгу та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління відносинами з бізнес-клієнтами в умовах цифровізації фінансового сектору.

Об'єктом дослідження є процес організації операцій банків з корпоративними клієнтами.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегій розвитку корпоративного банкінгу та управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад розвитку операцій банків з корпоративними клієнтами та розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегій управління корпоративними відносинами на прикладі АТ «Ідея Банк».

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні підходи до управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами;
- розкрити сутність і класифікацію операцій банків з корпоративними клієнтами;
- визначити роль корпоративних клієнтів у формуванні ресурсної бази банку;
- проаналізувати стан розвитку корпоративного банкінгу в Україні;
- здійснити аналіз банківських операцій і якості обслуговування корпоративних клієнтів на прикладі АТ «Ідея Банк»;

- оцінити ефективність стратегій управління корпоративними відносинами;
- обґрунтувати напрями розвитку корпоративного банкінгу в умовах цифровізації;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності банківських операцій і клієнтоорієнтованості;
- визначити роль фінтех-технологій у розвитку корпоративного обслуговування.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері банківської діяльності та корпоративного банкінгу. У роботі використано такі методи дослідження: системний підхід – для визначення структури корпоративного банкінгу; економічний аналіз – для оцінки показників діяльності банку; порівняльний аналіз – для дослідження динаміки банківських операцій; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані банківського сектору, фінансова звітність банків, аналітичні матеріали, нормативні документи та внутрішні показники діяльності АТ «Ідея Банк».

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації теоретичних підходів до організації корпоративного банкінгу та управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами в умовах цифровізації.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності банківських операцій, удосконалення клієнтоорієнтованої стратегії та впровадження фінтех-технологій у корпоративному банкінгу.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи налічує 88 сторінок. Робота містить 23 таблиці, 4 рисунки, список використаних джерел, що включає 72 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙ БАНКІВ З КОРПОРАТИВНИМИ КЛІЄНТАМИ

1.1. Теоретичні підходи до управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами

Сучасний розвиток банківської системи характеризується посиленням конкуренції між фінансовими установами, цифровізацією банківських послуг, зростанням ролі клієнто-орієнтованості та трансформацією традиційних моделей банківського бізнесу. За таких умов ефективне управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами набуває стратегічного значення, оскільки саме корпоративний сегмент формує значну частку активних операцій банків, визначає рівень їх прибутковості та впливає на стійкість фінансової системи загалом [2, с. 25].

Корпоративні клієнти є складним і багатофакторним об'єктом управління, оскільки їх фінансові потреби пов'язані з масштабністю господарської діяльності, високими обсягами фінансових потоків, індивідуальними умовами обслуговування та підвищеним рівнем ризиків. У зв'язку з цим формування ефективної системи взаємовідносин із корпоративними клієнтами потребує використання комплексних теоретичних підходів, що поєднують маркетингові, фінансові, організаційні та інформаційні аспекти діяльності банку.

У науковій літературі управління взаємовідносинами банку з клієнтами розглядається як багаторівнева система, що включає процеси залучення клієнтів, їх утримання, розвиток співпраці та формування довгострокових партнерських відносин. Особливість сучасних підходів полягає у переході від продуктового до клієнтоорієнтованого принципу організації банківського бізнесу. Якщо традиційна модель банківської діяльності була зосереджена переважно на реалізації окремих фінансових продуктів, то сучасна концепція

передбачає комплексне обслуговування клієнта з урахуванням специфіки його бізнесу та стратегічних потреб [18, с. 45].

У сучасних умовах трансформації фінансового ринку та посилення конкуренції між банківськими установами особливого значення набуває формування ефективної системи управління взаємовідносинами банку з клієнтами, зокрема корпоративними. Корпоративний сектор виступає одним із ключових напрямів діяльності банків, оскільки саме підприємства забезпечують значні обсяги фінансових потоків, формують кредитний портфель банків та впливають на стабільність їх ресурсної бази. У зв'язку з цим якість організації взаємодії банку з корпоративними клієнтами безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності банківської установи та ефективність її функціонування [21, с. 46].

Розвиток банківської діяльності в умовах цифровізації економіки, глобалізації фінансових процесів та зростання ризиків господарської діяльності зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління клієнтською базою. Якщо раніше банки орієнтувалися переважно на реалізацію окремих банківських продуктів, то сучасні тенденції свідчать про перехід до клієнто-орієнтованої моделі, що передбачає комплексне обслуговування корпоративних клієнтів із урахуванням специфіки їх діяльності, фінансового стану та стратегічних потреб.

Особливість корпоративного банківського обслуговування полягає у високому рівні індивідуалізації фінансових послуг, значних обсягах операцій та необхідності постійного моніторингу ризиків. Це обумовлює складність процесу управління взаємовідносинами між банком і підприємствами та потребує використання системного підходу, який поєднує інструменти маркетингу, фінансового аналізу, ризик-менеджменту та сучасних інформаційних технологій [26, с. 32].

Теоретичні основи управління взаємовідносинами з корпоративними клієнтами сформувалися під впливом розвитку концепцій маркетингу взаємовідносин, стратегічного управління та цифрових технологій обробки

даних. У сучасних наукових дослідженнях управління клієнтськими відносинами розглядається як безперервний процес, що включає залучення клієнтів, формування довгострокових партнерських відносин, розширення спектра банківських послуг та оцінювання ефективності співпраці. Важливу роль у дослідженні даного питання відіграють як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, які розглядають різні аспекти управління клієнтською базою банку: від маркетингових підходів до організаційних та ризик-орієнтованих моделей. Узагальнення їхніх наукових підходів дозволяє сформулювати комплексне бачення процесу управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами та визначити основні напрями його вдосконалення.

Дослідження теоретичних підходів до управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами є необхідною умовою для обґрунтування сучасних механізмів організації корпоративного банківського обслуговування та формування ефективної моделі взаємодії між банківською установою та суб'єктами господарювання [40, с. 126].

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до управління взаємовідносинами банку з
корпоративними клієнтами**

Науковець	Основні ідеї	Значення для банківської діяльності
Ф. Котлера [22]	Розробив концепцію маркетингу взаємовідносин, що базується на довгостроковій взаємодії з клієнтами	Формування клієнтоорієнтованої стратегії банку
А. Пейн [42]	Обґрунтував стратегічну модель CRM як інтеграцію маркетингу, технологій та управління процесами	Використання CRM як елементу стратегічного управління банком
Д. Пепперс [43]	Запропонував концепцію персоналізованого маркетингу	Формування індивідуальних банківських продуктів
М. Роджерс [49]	Розвинула ідею управління індивідуальними взаємовідносинами з клієнтами	Побудова довгострокових відносин з корпоративними клієнтами
О. Васюренко [3]	Досліджував організацію банківських операцій та управління клієнтською базою	Формування системи корпоративного банківського обслуговування
М. Савлук [50]	Розкрив роль банків у фінансовому	Визначення стратегічної

	посередництві та розвитку економіки	ролі корпоративних клієнтів
Л. Примостка [47]	Досліджувала ризики банківської діяльності та кредитні відносини	Інтеграція CRM із системою ризик-менеджменту

**Джерело: сформовано автором*

Аналіз наукових підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами свідчить про поступову трансформацію банківської діяльності від традиційної продуктово-орієнтованої моделі до комплексної клієнтоорієнтованої концепції. Зарубіжні науковці акцентують увагу на стратегічних та маркетингових аспектах формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Зокрема, у працях Ф. Котлера обґрунтовано необхідність переходу до маркетингу взаємовідносин, що передбачає створення довгострокової цінності для клієнта.

А. Пейн розглядає CRM як інтегровану систему управління, що поєднує маркетингові процеси, інформаційні технології та організаційну структуру підприємства. У свою чергу, Д. Пепперс та М. Роджерс довели ефективність персоналізованого підходу до клієнтів, що є особливо актуальним для корпоративного банківського сегмента [42, с. 65].

Значний внесок у розвиток теоретичних засад банківської діяльності зробили українські науковці. Так, у працях О. Васюренка досліджено організаційні аспекти банківських операцій та механізми формування клієнтської бази банку. М. Савлук розкрив економічну сутність банків як фінансових посередників та їх роль у забезпеченні руху фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання [50, с. 142]. Л. Примостка акцентувала увагу на необхідності інтеграції системи управління клієнтами з ризик-менеджментом банку [50, с. 65].

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що сучасна модель управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами базується на поєднанні маркетингових концепцій, фінансового аналізу та цифрових технологій, що забезпечує підвищення ефективності банківської діяльності.

Теоретичні засади управління взаємовідносинами з клієнтами значною мірою сформувалися під впливом концепції маркетингу взаємовідносин (relationship marketing), яка виникла наприкінці XX століття як відповідь на зростання конкуренції та насичення ринків. Одним із ключових дослідників у цій сфері є Ф. Котлер, який підкреслював, що сучасний маркетинг повинен орієнтуватися не лише на процес продажу, а на створення довгострокової цінності для клієнта. Науковець наголошував, що саме тривалі відносини забезпечують стабільність доходів компанії, знижують витрати на залучення нових клієнтів та формують конкурентні переваги [22, с. 65].

Подальший розвиток концепції маркетингу взаємовідносин знайшов відображення у працях А. Пейн, який запропонував розглядати взаємовідносини з клієнтами як стратегічний процес, що охоплює всі рівні управління організацією. Відповідно до його підходу, управління взаємовідносинами з клієнтами повинно інтегрувати маркетинг, управління якістю, інформаційні технології та корпоративну культуру. Особливої актуальності ця концепція набула для банківських установ, де якість обслуговування та довіра клієнтів є визначальними чинниками ефективності діяльності [42, с. 145].

Важливим етапом розвитку теоретичних підходів до управління взаємовідносинами стала поява концепції CRM (Customer Relationship Management), що передбачає використання інформаційних технологій для систематизації даних про клієнтів та підвищення ефективності взаємодії з ними. Значний внесок у формування цієї концепції зробили Д. Пепперс та М. Роджерс, які обґрунтували необхідність переходу до індивідуалізованих відносин з клієнтами. Вчені підкреслювали, що сучасні компанії повинні не просто продавати продукт, а будувати персоналізовану модель співпраці, що враховує особливості кожного клієнта [43, с. 122].

У банківській сфері концепція CRM трансформувалася у систему управління корпоративними клієнтами, яка включає не лише автоматизацію процесів, але й глибокий фінансовий аналіз діяльності клієнта, прогнозування

його потреб та формування індивідуальних фінансових рішень. Саме корпоративний сегмент вимагає найвищого рівня аналітичної підтримки, оскільки банківські продукти для підприємств мають комплексний характер і часто поєднують кредитні, розрахункові, інвестиційні та консультаційні послуги [1].

Окрему роль у розвитку теоретичних підходів до управління взаємовідносинами відіграє концепція клієнтської цінності. Згідно з підходом Frederick Reichheld, довгострокова прибутковість компанії безпосередньо залежить від рівня лояльності клієнтів. Учений довів, що утримання клієнтів є економічно вигіднішим, ніж їх постійне залучення, оскільки витрати на залучення нових клієнтів значно перевищують витрати на підтримання існуючих відносин. У банківській діяльності цей принцип реалізується через розвиток комплексного обслуговування корпоративних клієнтів, що передбачає використання крос-продажів та розширення спектра фінансових послуг.

З точки зору банківської теорії корпоративний клієнт розглядається як стратегічний партнер фінансової установи. Такий підхід обумовлений тим, що підприємства формують основні кредитні портфелі банків, створюють значні обсяги платіжних операцій та впливають на структуру ресурсної бази. Саме тому у сучасних наукових дослідженнях наголошується на необхідності інтеграції маркетингового підходу з системою ризик-менеджменту.

Управління взаємовідносинами з корпоративними клієнтами включає кілька взаємопов'язаних етапів. Перший етап пов'язаний із сегментацією клієнтської бази, що дозволяє визначити найбільш перспективні групи клієнтів з урахуванням масштабів їх діяльності, фінансового стану та галузевих особливостей. Другий етап передбачає оцінювання фінансових потреб клієнтів і формування індивідуальних банківських продуктів. Третій етап охоплює процес розвитку співпраці, що включає розширення спектра послуг та підвищення рівня довіри між банком і клієнтом [54].

Особливістю корпоративного банківського обслуговування є необхідність використання індивідуального підходу. На відміну від роздрібного сегмента, де

банківські продукти мають стандартизований характер, у корпоративному секторі значна частина фінансових рішень формується з урахуванням специфіки бізнес-процесів клієнта. Це стосується умов кредитування, структури забезпечення, графіків погашення, валютних операцій та інших фінансових інструментів.

Сучасні наукові підходи також підкреслюють важливість використання інформаційних технологій у процесі управління взаємовідносинами з корпоративними клієнтами. Розвиток цифрових платформ, автоматизованих банківських систем та аналітики великих даних дозволяє банкам отримувати детальну інформацію про фінансову поведінку клієнтів та прогнозувати їх майбутні потреби. Використання таких технологій сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень та оптимізації операційних процесів.

Важливим напрямом розвитку теоретичних підходів є концепція клієнтського досвіду (Customer Experience Management), яка передбачає оцінювання всіх етапів взаємодії клієнта з банком. У корпоративному сегменті клієнтський досвід формується не лише через якість банківських продуктів, але й через професійність персональних менеджерів, швидкість обслуговування та ефективність консультаційної підтримки [7, с. 49].

Окрему увагу у сучасних дослідженнях приділяють організаційним аспектам управління взаємовідносинами з корпоративними клієнтами. Зокрема, банки створюють спеціалізовані підрозділи корпоративного бізнесу, впроваджують інститут персональних менеджерів та формують системи внутрішнього контролю якості обслуговування. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне управління клієнтськими процесами та підвищити ефективність взаємодії з підприємствами [10, с. 40].

У науковій літературі також підкреслюється, що ефективність управління взаємовідносинами залежить від рівня інтеграції різних функціональних напрямів банківської діяльності. Маркетинг, ризик-менеджмент, кредитний аналіз, операційна діяльність та інформаційні технології повинні працювати як

єдина система. Саме комплексність підходу забезпечує можливість формування довгострокових партнерських відносин.

В умовах цифровізації економіки особливого значення набуває використання дистанційних каналів обслуговування корпоративних клієнтів. Інтернет-банкінг, електронний документообіг та автоматизовані платіжні системи дозволяють значно спростити взаємодію між банком і підприємствами. Водночас цифровізація не зменшує ролі персонального контакту, оскільки стратегічні фінансові рішення потребують професійного консультування.



Рис. 1.1. Модель управління корпоративними клієнтами

**Джерело: розроблено автором на основі [10].*

Таким чином, сучасні теоретичні підходи до управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами базуються на інтеграції маркетингових концепцій, фінансового аналізу, інформаційних технологій та стратегічного управління. Основною тенденцією є перехід від продуктового до клієнто-орієнтованого підходу, що передбачає формування довгострокових партнерських відносин із корпоративними клієнтами та створення взаємовигідної фінансової співпраці.

Модель управління корпоративними клієнтами банку відображає комплексний процес формування та розвитку взаємовідносин між банківською установою та підприємствами. Основою моделі виступає стратегія корпоративного бізнесу, яка визначає підходи до сегментації клієнтів та формування продуктової політики. Важливими елементами є аналіз фінансового стану клієнта, оцінювання ризиків та використання CRM-систем для підтримання довгострокових відносин. Модель також передбачає постійний моніторинг ефективності співпраці та адаптацію банківських продуктів відповідно до потреб корпоративного клієнта. Такий підхід забезпечує підвищення прибутковості банку, зміцнення конкурентних позицій та формування стабільної клієнтської бази [15, с. 34].

Таблиця 1.2

**Основні підходи до управління взаємовідносинами банку з
корпоративними клієнтами**

Підхід	Сутність підходу	Основні інструменти	Переваги	Недоліки
Продуктовий	Орієнтація банку на реалізацію окремих банківських продуктів без глибокого врахування індивідуальних потреб клієнта	Стандартизовані банківські продукти, тарифна політика	Простота організації, швидкість обслуговування	Низький рівень персоналізації, слабка довгострокова лояльність
Клієнтоорієнтований	Орієнтація на потреби корпоративного клієнта та	Персональні менеджери, сегментація клієнтів,	Підвищення лояльності клієнтів, довгострокова	Підвищені витрати на обслуговування

	формування індивідуальних фінансових рішень	індивідуальні пакети послуг	співпраця	
CRM-підхід	Управління взаємовідносинами з використанням інформаційних систем та аналітики даних	CRM-системи, аналітика клієнтських даних, автоматизація процесів	Підвищення ефективності управління клієнтською базою	Висока вартість впровадження
Ризик-орієнтований	Формування взаємовідносин з урахуванням кредитних і фінансових ризиків клієнта	Фінансовий аналіз, скоринг, моніторинг діяльності клієнта	Зниження ризиків банківської діяльності	Може обмежувати розвиток співпраці
Партнерський	Формування довгострокових стратегічних відносин між банком і корпоративним клієнтом	Консультаційні послуги, комплексне фінансове обслуговування	Стабільність доходів банку, розвиток клієнтського бізнесу	Потребує високої кваліфікації персоналу

**Джерело: сформовано автором на основі [24]*

Отже, узагальнення теоретичних підходів до управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами (табл. 1.2) свідчить, що сучасна банківська практика поступово переходить від продуктового до клієнто-орієнтованого та партнерського підходів, що передбачає використання CRM-технологій, комплексного фінансового аналізу та довгострокового стратегічного співробітництва з корпоративними клієнтами [24, с. 186].

Узагальнюючи результати аналізу наукових підходів, можна зробити висновок, що управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами є складною системою, яка поєднує економічні, організаційні та інформаційні механізми. Ефективність цієї системи визначає конкурентні позиції банку на фінансовому ринку та забезпечує стабільність його діяльності в довгостроковій перспективі.

1.2. Сутність і класифікація операцій банків з корпоративними клієнтами

Сучасний розвиток банківської системи характеризується значною роллю корпоративного сектору у формуванні фінансових результатів банківських установ. Корпоративні клієнти забезпечують значні фінансові потоки, активно використовують кредитні ресурси, здійснюють інвестиційну діяльність та беруть участь у зовнішньоекономічних операціях. Банки у цьому процесі виступають ключовими фінансовими посередниками, акумулюючи кошти та перерозподіляючи їх у межах економічної системи.

Особливості функціонування корпоративного сектору обумовлюють необхідність комплексного банківського обслуговування підприємств, що включає широкий спектр операцій: від розрахунково-касового обслуговування до складних інвестиційних та трастових послуг. Тому дослідження сутності банківських операцій з корпоративними клієнтами є важливим напрямом сучасної фінансової науки [37, с. 12].

Зокрема, М. Савлук визначає банківські операції як процеси залучення, розміщення та використання фінансових ресурсів, що забезпечують функціонування грошового ринку, наголошуючи на стратегічній ролі корпоративного сектору [50, с. 44]. О. Васюренко розглядає операції банків як систему взаємопов'язаних фінансових процесів для комплексного обслуговування клієнтів [3, с. 56]. Водночас Л. Примостка підкреслює необхідність ризик-орієнтованого підходу при організації корпоративних операцій, а П. Рос зазначає, що сучасні банки функціонують як універсальні фінансові інститути, поєднуючи класичні банківські операції з інвестиційними та консультаційними послугами [51, с. 118].

Сутність банківських операцій з корпоративними клієнтами полягає у забезпеченні фінансового супроводу діяльності підприємств на всіх етапах їх функціонування. Банки акумулюють тимчасово вільні кошти підприємств, кредитують їхню виробничу та інвестиційну діяльність, забезпечують

проведення розрахунків, надають консультаційні послуги та оптимізують фінансові потоки [55, с. 36].

В економічній літературі виділяють кілька підходів до трактування банківських операцій:

– Економічний – банківські операції як рух фінансових ресурсів між суб'єктами економіки.

– Функціональний – банківські операції як інструменти реалізації основних функцій банку: кредитування, розрахункове обслуговування, інвестування.

– Організаційний – операції як система технологічних процесів, що забезпечують надання послуг.

– Ризик-орієнтований – оцінка фінансових ризиків у процесі обслуговування корпоративного сегмента.

Для розуміння різних видів банківських операцій важливо систематизувати їх за економічним змістом. Це дозволяє визначити, які операції приносять банку процентний дохід, комісії або курсові різниці, а які формують ресурсну базу для активних операцій.

Таблиця 1.3.

Класифікація операцій банків з корпоративними клієнтами за економічним змістом

Вид операцій	Характеристика	Основні інструменти	Джерело доходу банку
Пасивні	Формування ресурсної бази банку	Депозити, поточні рахунки	Процентна маржа
Активні	Розміщення ресурсів банку	Кредитування, інвестиції	Процентний дохід
Комісійні	Надання послуг без використання ресурсів	РКО, гарантії, акредитиви	Комісійні доходи
Валютні	Операції з іноземною валютою	Конверсійні операції	Курсові різниці
Інвестиційні	Операції з цінними паперами	Купівля цінних паперів	Інвестиційний дохід

**Джерело: сформовано автором на основі [36]*

З таблиці 1.3. видно, що банк має збалансовану діяльність: пасивні операції формують базу ресурсів, активні – дозволяють заробляти відсотки, а комісійні та валютні операції приносять додатковий прибуток. Класифікація допомагає ефективно розподіляти ресурси та планувати доходи [1].

Строк виконання операцій визначає ліквідність банку та термін повернення кредитів. Короткострокові кредити швидко обертаються, довгострокові – забезпечують фінансування великих проєктів.

Таблиця 1.4.

Класифікація операцій банків за строками здійснення

Строк	Характеристика	Приклади
Короткострокові	До 1 року	Овердрафт, короткострокові кредити
Середньострокові	1–5 років	Інвестиційні кредити
Довгострокові	Понад 5 років	Проектне фінансування

**Джерело: сформовано автором на основі [1]*

Така класифікація дозволяє банку прогнозувати рух коштів, оптимізувати баланс та управляти ризиком неповернення кредитів залежно від терміну.

Оцінка ризику допомагає банку передбачати можливі фінансові втрати і визначати заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 1.5.

Класифікація операцій банків за рівнем ризику

Рівень ризику	Операції	Особливості
Низький	Розрахункові	Мінімальні фінансові ризики
Середній	Валютні	Залежність від ринкових факторів
Високий	Кредитні	Значна ймовірність втрат
Дуже високий	Інвестиційні	Довгострокові ризики

**Джерело: сформовано автором на основі [1]*

Банки повинні особливо ретельно оцінювати кредитні та інвестиційні операції, оскільки вони несуть підвищений ризик. Ця таблиця допомагає стратегічно планувати портфель операцій та встановлювати правила ризик-менеджменту.

Банки пропонують широкий спектр продуктів для забезпечення комплексного фінансового обслуговування бізнесу.

Таблиця 1.6.

Сучасні банківські продукти для корпоративних клієнтів

Група продуктів	Конкретний продукт	Економічна сутність	Переваги для клієнта	Вигода для банку
Кредитні	Короткостроковий кредит	Фінансування оборотного капіталу	Підтримка ліквідності	Процентний дохід
	Овердрафт	Тимчасове покриття дефіциту коштів	Гнучкість використання	Висока маржинальність
	Інвестиційний кредит	Фінансування основних засобів	Розвиток виробництва	Довгостроковий дохід
	Проектне фінансування	Фінансування масштабних проєктів	Реалізація інвестиційних програм	Комбінований дохід
Розрахункові	РКО	Проведення безготівкових операцій	Оперативність розрахунків	Комісійний дохід
	Зарплатні проєкти	Обслуговування виплат працівникам	Оптимізація розрахунків	Залучення коштів
Валютні	Конверсійні операції	Купівля-продаж валюти	Забезпечення ЗЕД	Курсовий дохід
Гарантійні	Банківські гарантії	Забезпечення виконання зобов'язань	Підвищення довіри	Комісія
	Акредитив	Розрахунки в міжнародній торгівлі	Мінімізація ризиків	Комісійний дохід
Депозитні	Строкові депозити	Тимчасове розміщення коштів	Додатковий дохід	Формування ресурсної бази
Інвестиційні	Операції з ОВДП	Інвестування в державні цінні папери	Надійність	Комісії + дохід
Консультаційні	Фінансовий консалтинг	Оптимізація фінансової стратегії	Підвищення ефективності	Плата за послуги

**Джерело: сформовано автором на основі [6]*

Сучасний етап розвитку банківської системи характеризується трансформацією традиційних банківських послуг у комплексні фінансові

рішення, орієнтовані на індивідуальні потреби корпоративних клієнтів. Під впливом глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції банки поступово переходять від стандартного продуктового підходу до концепції клієнто-орієнтованого обслуговування, що передбачає формування інтегрованих пакетів послуг для підприємств різних галузей та масштабів діяльності.

Важливу роль у формуванні сучасного продуктового портфеля банків відіграють регуляторні вимоги та рекомендації міжнародних фінансових організацій, а також нормативи, встановлені Національний банк України. Саме регулятор визначає загальні підходи до управління ризиками, ліквідністю та капіталом банків, що безпосередньо впливає на структуру корпоративних банківських продуктів [8, с. 13].

Одним із ключових напрямів розвитку банківських послуг для корпоративного сектору є кредитні продукти. Сучасні банки пропонують не лише класичні кредити на поповнення оборотного капіталу чи інвестиційні кредити, але й більш гнучкі фінансові інструменти, такі як кредитні лінії, овердрафти, синдиковане кредитування та проєктне фінансування. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам оптимізувати структуру фінансування та підвищити ефективність використання залучених ресурсів.

Значного поширення набувають також документарні операції, зокрема банківські гарантії та акредитиви, які забезпечують мінімізацію ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. У сучасних умовах ці інструменти активно застосовуються при здійсненні міжнародних контрактів, що зумовлено необхідністю підвищення фінансової безпеки розрахунків.

Окремим напрямом розвитку банківських продуктів для корпоративних клієнтів є факторинг та лізинг, які виступають альтернативними формами фінансування підприємств. Факторингові операції дозволяють підприємствам швидко отримувати грошові кошти за відвантажену продукцію, тоді як лізинг забезпечує оновлення основних засобів без значного одноразового фінансового

навантаження. Використання таких інструментів є особливо актуальним для підприємств малого та середнього бізнесу.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають дистанційні банківські сервіси. Системи інтернет-банкінгу для корпоративних клієнтів дозволяють здійснювати розрахункові операції, контролювати рух коштів, формувати фінансову звітність та інтегрувати банківські сервіси з бухгалтерськими системами підприємств. Використання API-технологій забезпечує автоматизацію фінансових процесів та значно знижує операційні витрати бізнесу [19, с. 74].

Також банки активно розвивають консультаційні та інвестиційні продукти для корпоративного сектору. До них належать послуги з управління фінансовими потоками, валютного хеджування, інвестиційного планування та супроводу злиттів і поглинань. Такі послуги формують додану вартість банківського обслуговування та сприяють довгостроковому партнерству між банком і корпоративним клієнтом.

Варто зазначити, що розвиток сучасних банківських продуктів значною мірою базується на міжнародних стандартах управління ризиками, зокрема рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду. Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволяє банкам формувати збалансований продуктовий портфель та забезпечувати стабільність фінансової діяльності.

Таким чином, сучасні банківські продукти для корпоративних клієнтів характеризуються високим рівнем комплексності, цифровізації та індивідуалізації. Банки поступово переходять від моделі окремих фінансових послуг до формування інтегрованих фінансових екосистем, що забезпечує ефективне обслуговування корпоративного сектору економіки та сприяє підвищенню конкурентоспроможності банківських установ.

Сучасні технології впроваджуються для автоматизації процесів та підвищення ефективності обслуговування корпоративних клієнтів.

Інноваційні та цифрові банківські рішення для корпоративного сектору

Напрямок цифровізації	Банківський продукт	Характеристика	Економічний ефект
Дистанційне обслуговування	Інтернет-банкінг для бізнесу	Онлайн-управління рахунками	Зменшення операційних витрат
	Мобільний банкінг	Контроль платежів 24/7	Підвищення швидкості операцій
Cash management	Системи управління ліквідністю	Централізоване управління коштами групи компаній	Оптимізація фінансових потоків
Trade finance	Електронні акредитиви	Автоматизація міжнародних розрахунків	Зменшення часу операцій
API-інтеграція	Інтеграція банку з ERP-системами	Автоматичний обмін фінансовими даними	Мінімізація людського фактору
Факторинг онлайн	Дистанційний продаж дебіторської заборгованості	Прискорення оборотності капіталу	Покращення ліквідності
ESG-фінансування	«Зелені» кредити	Фінансування екологічних проєктів	Доступ до міжнародних ресурсів

**Джерело: сформовано автором на основі [9]*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інноваційні технології стають визначальним фактором розвитку банківської діяльності, особливо у сфері обслуговування корпоративних клієнтів. Активне впровадження цифрових інструментів обумовлене необхідністю підвищення швидкості фінансових операцій, зниження операційних витрат, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банківських установ. Відповідно, банки переходять від традиційних форм обслуговування до цифрових платформ, що дозволяють корпоративним клієнтам отримувати фінансові послуги дистанційно та в режимі реального часу.

Значну роль у формуванні сучасної цифрової інфраструктури банківського сектору відіграє політика цифровізації фінансового ринку, що

реалізується Національний банк України. Регулятор визначає стандарти електронних платежів, інформаційної безпеки та відкритого банкінгу, що стимулює розвиток нових цифрових продуктів для корпоративних клієнтів [23, с. 48].

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження систем дистанційного банківського обслуговування (інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу для бізнесу). Такі системи дозволяють підприємствам здійснювати платежі, контролювати рух коштів, формувати фінансову звітність та управляти рахунками без відвідування банківського відділення. Важливою перевагою дистанційних сервісів є можливість інтеграції банківських систем із бухгалтерським програмним забезпеченням підприємств, що сприяє автоматизації фінансових операцій.

Особливого розвитку набуває використання API-технологій (Application Programming Interface), які забезпечують взаємодію банківських систем із внутрішніми інформаційними системами підприємств. Завдяки відкритому банкінгу корпоративні клієнти можуть автоматично передавати платіжні доручення, отримувати інформацію про залишки коштів та здійснювати контроль фінансових потоків у режимі реального часу. Такий підхід сприяє створенню фінансових екосистем, у межах яких банк виступає не лише фінансовим посередником, але й технологічним партнером бізнесу [38, с. 160].

Інноваційним напрямом розвитку банківських послуг є застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Використання алгоритмів аналізу великих даних дозволяє банкам оцінювати кредитоспроможність підприємств, прогнозувати фінансові ризики та формувати персоналізовані фінансові продукти. Крім того, автоматизація процесів скорингу значно скорочує час прийняття кредитних рішень.

Важливим елементом цифрової трансформації банків є використання технології блокчейн, яка забезпечує прозорість та безпеку фінансових операцій. Застосування блокчейн-рішень особливо актуальне у сфері міжнародних розрахунків, торговельного фінансування та документарних операцій.

Використання розподілених реєстрів дозволяє зменшити ризик шахрайства та підвищити швидкість проведення транзакцій.

Активний розвиток цифрових технологій у банківській діяльності також пов'язаний із поширенням фінтех-компаній, які створюють інноваційні фінансові продукти та стимулюють банки до модернізації власних сервісів. Співпраця банків із фінтех-організаціями дозволяє розширити спектр послуг для корпоративних клієнтів, зокрема у сфері електронних платежів, цифрової ідентифікації та автоматизації фінансових процесів [41, с. 160].

У міжнародній практиці стандарти цифровізації банківських послуг значною мірою формуються відповідно до рекомендацій Базельський комітет з банківського нагляду, які визначають підходи до управління ризиками інформаційних технологій, кібербезпеки та цифрових операцій. Дотримання таких стандартів сприяє підвищенню стабільності банківської системи та забезпечує надійність цифрових фінансових послуг [46, с. 89].

Суттєвим напрямом розвитку цифрових банківських рішень є автоматизація управління фінансовими потоками підприємств (cash-management). Банки пропонують корпоративним клієнтам спеціалізовані цифрові платформи, що дозволяють централізовано управляти рахунками, оптимізувати ліквідність та контролювати фінансові операції у різних підрозділах компанії. Такі рішення особливо актуальні для великих корпорацій із розгалуженою структурою.

Крім того, цифрові технології сприяють розвитку електронного документообігу між банком та корпоративними клієнтами. Використання електронного підпису забезпечує юридичну значимість документів та значно прискорює процес здійснення банківських операцій. Це дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів підприємств на обслуговування фінансових операцій.

Таким чином, інноваційні та цифрові банківські рішення є одним із ключових напрямів розвитку сучасного банківського сектору. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності взаємодії банків із корпоративними клієнтами, автоматизації фінансових процесів та формуванню нових моделей

банківського обслуговування. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій призведе до формування комплексних фінансових екосистем, у межах яких банки виконуватимуть роль інтеграторів фінансових та технологічних сервісів для бізнесу.

Класифікація операцій банків з корпоративними клієнтами

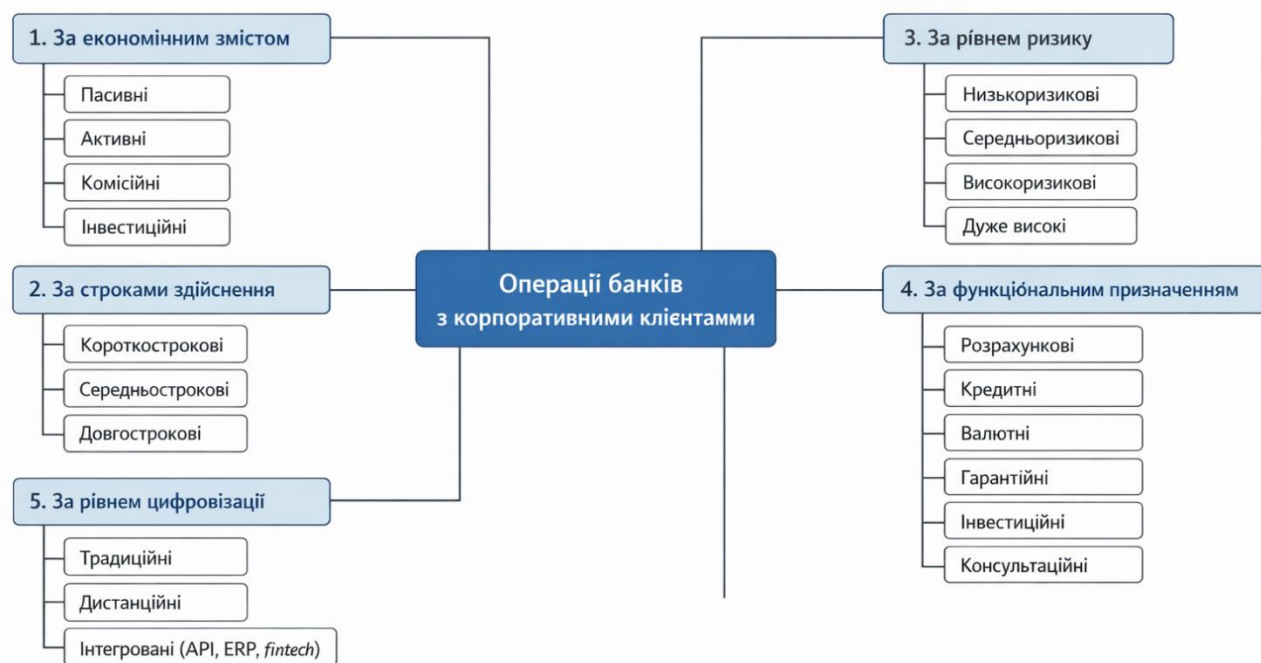


Рис. 1.2. Класифікація операцій банків з корпоративними клієнтами

**Джерело: сформовано автором на основі [4]*

Схема наочно відображає багатовимірну класифікацію банківських операцій. Вона підкреслює, що сучасний корпоративний банкінг поєднує класичні операції з цифровими інноваціями та різними рівнями ризику і строків.

Банківські операції з корпоративними клієнтами являють собою комплексну систему фінансових відносин, яка забезпечує розвиток підприємств та економіки. Класифікація операцій за економічним змістом, строками, ризиком, функціональним призначенням та цифровізацією дозволяє систематизувати процеси банківського обслуговування та визначати стратегічні напрями розвитку корпоративного банкінгу.

1.3. Роль корпоративних клієнтів у формуванні ресурсної бази банку

Формування стабільної та достатньої ресурсної бази є одним із ключових завдань діяльності банківських установ, оскільки саме наявність фінансових ресурсів визначає можливості банку щодо здійснення активних операцій, підтримання ліквідності та забезпечення фінансової стійкості. У сучасних умовах розвитку банківського сектору особливого значення набуває співпраця банків із корпоративними клієнтами, які виступають важливим джерелом залучення фінансових ресурсів. Саме корпоративний сектор забезпечує значну частку депозитного портфеля банків, що дозволяє формувати основу для кредитної та інвестиційної діяльності [53, с. 373].

Питання формування ресурсної бази банків активно досліджується у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, науковці підкреслюють, що сучасна структура банківських ресурсів характеризується зростанням ролі коштів юридичних осіб, що пов'язано із розвитком підприємницької діяльності, розширенням фінансових потоків підприємств та підвищенням рівня фінансової інтеграції економіки. На думку дослідників банківської діяльності, ресурсна база банку повинна формуватися на принципах диверсифікації, стабільності та оптимального співвідношення строків залучення коштів.

Регуляторне середовище також відіграє важливу роль у формуванні ресурсної бази банків. Основні вимоги до структури ресурсів, ліквідності та капіталу банків встановлюються Національний банк України, який здійснює моніторинг діяльності банківських установ та визначає економічні нормативи їх функціонування. Відповідно до нормативних вимог банки повинні забезпечувати збалансованість активних і пасивних операцій, що безпосередньо пов'язано із якістю залучених ресурсів.

У науковій літературі ресурсна база банку розглядається як сукупність власних, залучених та запозичених коштів, які використовуються банком для

здійснення фінансових операцій. Найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого ресурсна база включає:

- власний капітал банку;
- кошти клієнтів;
- міжбанківські кредити;
- випущені банком боргові цінні папери [56, с. 204].

Особливе місце у структурі ресурсів займають кошти корпоративних клієнтів, оскільки вони характеризуються значними обсягами та відносною стабільністю. Перед розглядом ролі корпоративних клієнтів доцільно узагальнити склад ресурсної бази банку.

Таблиця 1.8

Структура ресурсної бази банку

Джерело ресурсів	Характеристика	Значення для діяльності банку
Власний капітал	Статутний капітал, резерви	Забезпечує фінансову стійкість
Кошти фізичних осіб	Депозити населення	Формують стабільну частину ресурсів
Кошти корпоративних клієнтів	Поточні рахунки, депозити	Основне джерело коротко- та середньострокових ресурсів
Міжбанківські кредити	Запозичення від інших банків	Використовуються для підтримки ліквідності
Боргові цінні папери	Облігації банків	Довгострокове залучення ресурсів

**Джерело: сформовано автором на основі [56]*

Проведений аналіз показує, що кошти корпоративних клієнтів займають важливе місце у структурі ресурсної бази банку, оскільки забезпечують значні обсяги фінансових ресурсів та сприяють підтриманню ліквідності.

Корпоративні клієнти є ключовими учасниками фінансових потоків економіки, що зумовлює їх важливу роль у формуванні пасивних операцій банків. Основними джерелами ресурсів від корпоративних клієнтів виступають:

- залишки коштів на поточних рахунках;
- строкові депозити;
- кошти для розрахунково-касового обслуговування;
- валютні рахунки;

- депозитні сертифікати.

Особливістю коштів юридичних осіб є їх значна залежність від господарської діяльності підприємств. У періоди економічного зростання обсяги коштів корпоративних клієнтів зростають, тоді як під час економічної нестабільності можуть спостерігатися їх коливання.

У працях учених зазначається, що корпоративні кошти мають високий рівень оборотності, що потребує від банків ефективного управління ліквідністю. Саме тому банки застосовують сучасні методи прогнозування грошових потоків корпоративних клієнтів [39, с. 26].

Для більш детального аналізу ролі корпоративних клієнтів доцільно розглянути класифікацію їх коштів.

Таблиця 1.9

Класифікація коштів корпоративних клієнтів у ресурсній базі банку

Ознака класифікації	Види коштів	Характеристика
За строками залучення	Поточні, строкові	Визначають стабільність ресурсів
За валютою	Національна, іноземна	Впливають на валютну позицію банку
За економічним змістом	Операційні, інвестиційні	Пов'язані з діяльністю підприємств
За рівнем стабільності	Стабільні, нестабільні	Визначають ризик ліквідності

**Джерело: сформовано автором на основі [39]*

Дані таблиці 1.9. свідчать, що кошти корпоративних клієнтів мають складну структуру та потребують комплексного управління з боку банків.

Одним із найважливіших аспектів ролі корпоративних клієнтів є їх вплив на ліквідність банківської установи. Значні обсяги коштів підприємств дозволяють банкам:

- підтримувати поточну ліквідність;
- здійснювати кредитування;
- формувати інвестиційні ресурси;
- забезпечувати стабільність фінансової діяльності.

Разом із тим висока концентрація коштів окремих корпоративних клієнтів може створювати ризик ліквідності. Саме тому банки застосовують принцип диверсифікації ресурсної бази.

У міжнародній практиці підходи до управління ліквідністю формуються відповідно до рекомендацій Базельський комітет з банківського нагляду, які передбачають використання показників LCR та NSFR для оцінки стабільності ресурсної бази банків [44, с. 123].

У сучасних умовах розвитку банківського сектору можна виділити кілька ключових тенденцій:

- Зростання частки коштів корпоративних клієнтів у структурі пасивів банків.
- Розвиток цифрових інструментів управління корпоративними рахунками.
- Поширення комплексного обслуговування корпоративних клієнтів.
- Використання cash-management технологій.
- Посилення ризик-орієнтованого підходу до управління ресурсами.

Цифровізація банківських послуг сприяє підвищенню стабільності ресурсної бази, оскільки підприємства отримують можливість ефективніше управляти фінансовими потоками.

У науковій літературі роль корпоративних клієнтів розглядається через призму кількох підходів:

- ресурсний підхід – визначає корпоративних клієнтів як джерело фінансових ресурсів;
- ризик-орієнтований підхід – аналізує стабільність коштів;
- функціональний підхід – розглядає взаємозв'язок активних і пасивних операцій;
- маркетинговий підхід – акцентує увагу на довгострокових відносинах банку з клієнтами.

Науковці зазначають, що найбільш ефективною є інтегрована модель управління ресурсною базою банку, яка поєднує всі зазначені підходи.

Отже, корпоративні клієнти відіграють стратегічно важливу роль у формуванні ресурсної бази банківських установ, оскільки забезпечують значні обсяги фінансових ресурсів та сприяють розвитку активних операцій банків. Кошти юридичних осіб є важливим фактором підтримання ліквідності банку та забезпечення стабільності його діяльності.

Сучасні тенденції розвитку банківського сектору свідчать про посилення ролі корпоративного сегмента у формуванні ресурсів банків, що обумовлено зростанням фінансових потоків підприємств та розвитком цифрових банківських технологій. Водночас ефективне управління коштами корпоративних клієнтів потребує застосування сучасних методів аналізу ризиків та прогнозування ліквідності [5, с. 204].

Таким чином, корпоративні клієнти виступають не лише споживачами банківських послуг, але й ключовими партнерами банків у формуванні їх ресурсної бази, що визначає стратегічні напрями розвитку банківської діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ БАНКАМИ УКРАЇНИ

2.1. Стан та особливості розвитку банківського сектору України і корпоративного банкінгу

Актуальність дослідження сучасного стану банківської системи України зумовлена складними економічними умовами, серед яких ключову роль відіграють воєнні події та макроекономічна нестабільність. Так, Іванова І. В. розглядає вплив воєнного стану на рівень ліквідності та фінансову стійкість банківського сектору, акцентуючи увагу на зростанні частки проблемних кредитів. Ковальчук О. М. аналізує сучасні інноваційні процеси у банківській діяльності, зокрема розвиток цифрових технологій і вдосконалення систем управління ризиками.

У працях Андрійчук А. М. та Петренко В. С. досліджується вплив макроекономічних чинників – інфляційних процесів, валютних коливань і змін у нормативно-правовому середовищі – на обсяги кредитування та прибутковість банків. У міжнародному науковому дискурсі важливими є підходи Аслі Деміргюч-Кунт та Енріка Детрагяче, які сформуливали теоретичні засади аналізу банківських криз, актуальні й для української економіки.

Особливу увагу питанню фінансової безпеки приділяє Гетманенко О. О., розглядаючи її як важливу складову економічної безпеки держави та передумову інтеграції у світову економіку. Автор підкреслює значення стабільності фінансового сектору, передусім банківської системи, для забезпечення довгострокового економічного розвитку. У свою чергу, аналітичні матеріали Центр економічної стратегії акцентують на необхідності подальшого реформування банківського сектору, зокрема щодо підтримки малого та середнього бізнесу й зміцнення фінансової стійкості в умовах війни.

Станом на початок 2026 року банківський сектор України налічує 61 установу, з яких 7 перебувають у державній власності. Провідні державні банки – ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк та Укргазбанк – акумулюють приблизно половину сукупних активів системи та виконують важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості, обслуговуючи значну частину населення й бізнесу.

Приватний сегмент банківського ринку представлений потужними установами, що активно розвивають цифрові сервіси та впроваджують сучасні фінансові технології. До таких належать Райффайзен Банк Аваль, Укрсиббанк, ПУМБ, а також Монобанк – перший в Україні повністю цифровий банк, який здобув популярність серед молодих користувачів і клієнтів, орієнтованих на швидке та зручне дистанційне обслуговування [34].

Упродовж останніх років банківська система зазнала суттєвих змін: частина установ із російським капіталом, зокрема Альфа-Банк Україна, припинила діяльність або була націоналізована, що сприяло зростанню довіри до фінансового сектору.

Отже, сучасна банківська система України характеризується поєднанням стабільності, яку забезпечують державні банки, та активного розвитку приватного сегмента, що стимулює технологічні інновації й підвищує якість фінансових послуг.

Упродовж 2023–2025 років банківський сектор України продемонстрував значну здатність адаптуватися до функціонування в умовах воєнного стану. За інформацією Національний банк України, станом на 1 січня 2025 року сукупні активи банків досягли 2 735,7 млрд грн, що на 422,1 млрд грн (18,3%) більше порівняно з відповідним показником 2023 року [35].

Структура активів характеризувалася таким розподілом:

- державні цінні папери – 1 078,2 млрд грн (39,4% від загального обсягу активів);
- кредити населенню та бізнесу – 841,5 млрд грн (30,8%);

- готівкові кошти, залишки на кореспондентських рахунках і депозити в НБУ – 398,1 млрд грн (14,6%);
- інші активи – 417,9 млрд грн (15,2%) [34].

Збільшення активів значною мірою пояснюється розширенням обсягів державних боргових інструментів у портфелях банків, підвищеним попитом на облігації внутрішньої державної позики та активним використанням механізмів рефінансування.

Разом із тим кредитування реального сектору економіки залишалося нижчим за довоєнні показники. Зокрема, якщо у 2022 році кредитний портфель банків становив 1 024,6 млрд грн, то у 2024 році він скоротився до 841,5 млрд грн, що свідчить про зменшення на 17,8% [34].

Незважаючи на наявні ризики, більшість банків зберегли прибутковість: 54 із 63 установ завершили 2024 рік із позитивним фінансовим результатом. Загальний прибуток банківської системи склав 90,6 млрд грн, що на 5,3 млрд грн більше, ніж у 2023 році [35].

Основними джерелами доходів були:

- процентні надходження – 230,8 млрд грн;
- доходи від операцій із державними облігаціями – 112,5 млрд грн;
- комісійні доходи – 73,4 млрд грн [35].

Отже, навіть за умов обмеженої кредитної активності банківський сектор України демонструє зростання активів. Вирішальними факторами його стабільності залишаються підтримка держави, ефективна монетарна політика та підвищення привабливості інструментів державного боргу для банківських установ.

Упродовж 2024–2025 років ресурсна база банківської системи України залишалася відносно стабільною, незважаючи на вплив воєнних подій та економічну нестабільність. Основними джерелами формування банківських ресурсів були:

- депозити населення – 1 051,4 млрд грн станом на кінець 2024 року, що на 29,6% перевищує показник 2022 року;

- депозити підприємств і організацій – 707,3 млрд грн, із приростом на 16,7% за аналогічний період [36];

- кошти на кореспондентських рахунках та залучені ресурси від інших банків, у тому числі від Національний банк України – близько 255,9 млрд грн [36].

Наведені дані свідчать про збереження довіри вкладників до банківської системи навіть в умовах війни. Найбільша частка депозитів фізичних осіб зосереджена у державних банках, передусім у ПриватБанк та Ощадбанк, на які сумарно припадає понад 60% депозитного портфеля населення.

У 2024 році загальний обсяг доходів банківського сектору становив 379,6 млрд грн, зокрема:

- процентні доходи – 230,8 млрд грн;
- доходи від операцій із цінними паперами – 112,5 млрд грн;
- комісійні надходження – 73,4 млрд грн [34].

Разом із тим загальні витрати банків склали 289,0 млрд грн. Найбільшими їх складовими були процентні витрати (96,1 млрд грн), формування резервів (58,4 млрд грн) та адміністративні витрати (89,7 млрд грн).

Показники прибутковості банків залишалися на позитивному рівні:

- рентабельність активів (ROA) у 2024 році становила 2,9%;
- рентабельність капіталу (ROE) – 28,7% [34].

Для порівняння, у 2022 році значення ROA дорівнювало 2,3%, а ROE – 26,4% [35].

Отже, попри значні воєнні ризики, банківський сектор України продовжує демонструвати прибутковість і достатньо високий рівень рентабельності. Це стало можливим завдяки оптимізації витрат, зростанню доходів від державних боргових інструментів, підвищенню процентних надходжень та активному розвитку цифрових банківських сервісів.

Упродовж 2021–2025 років банківський сектор України продемонстрував високий рівень стійкості та здатності адаптуватися до складних економічних умов, зумовлених воєнними подіями, інфляційним тиском, зниженням

платоспроможності позичальників і загальною макроекономічною нестабільністю. Динаміка чистого фінансового результату свідчить, що банківська система не лише зберегла функціональність, а й стала важливим фактором підтримки фінансової стабільності держави.

У 2021 році банківські установи отримали прибуток у розмірі 41,3 млрд грн, попри негативний вплив пандемії. Уже в 2022 році чистий прибуток зріс до 77,4 млрд грн завдяки пожвавленню економічної діяльності. Водночас повномасштабне вторгнення у 2023 році призвело до першого з 2015 року збиткового результату банківського сектору – мінус 24,6 млрд грн [36].

Разом із тим уже у 2024 році банки продемонстрували швидке відновлення завдяки ефективному управлінню ризиками, адаптації бізнес-процесів та мобілізації фінансових ресурсів. За цей період було отримано рекордний прибуток у розмірі 84,7 млрд грн. Досягненню такого результату сприяли зміни в операційній діяльності, збільшення інвестицій у державні облігації та активний розвиток дистанційних фінансових сервісів.

За попередніми оцінками Національний банк України, у 2025 році чистий прибуток банківської системи досяг 103,7 млрд грн, що стало найвищим показником за весь період функціонування сучасного банківського сектору України [36].

Вагомий внесок у формування позитивного фінансового результату зробили як державні, так і ефективні приватні банківські установи. Зокрема:

- monobank (проект на базі Універсал Банк) став одним із найдинамічніших мобільних банків країни, залучивши понад 8 млн клієнтів і значні обсяги депозитів населення. У 2024 році банк отримав понад 5,6 млрд грн прибутку, а у 2025 році цей показник зріс завдяки розширенню кредитних програм і впровадженню нових інноваційних продуктів [34].

- Позитивні результати продемонстрували також ПУМБ, Кредобанк, ОТП Банк та А-Банк. Зокрема, ПУМБ у 2024 році отримав понад 3,2 млрд грн чистого прибутку, тоді як А-Банк активно розвиває співпрацю з представниками малого бізнесу.

Загалом приватні банки стали важливими чинниками підтримки стабільності банківської системи поряд із державними установами, передусім завдяки технологічним інноваціям, високому рівню клієнтського сервісу та гнучким стратегічним підходам до ведення діяльності.

Таблиця 2.1

Чистий фінансовий результат банків України у 2021–2025 роках

Рік	Чистий фінансовий результат
2021	+41,3 млрд грн
2022	+77,4 млрд грн
2023	–24,6 млрд грн
2024	+84,7 млрд грн
2025	+103,7 млрд грн (попередньо)

**Джерело: розраховано автором на основі даних [34]*

В умовах воєнного стану, геополітичної нестабільності та економічних коливань банківський сектор України продемонстрував високий рівень адаптивності та стійкості. Основними напрямками його трансформації стали ефективне управління ресурсами, стримане відновлення кредитної активності та поступове скорочення частки проблемних активів. Аналіз змін у депозитній базі, кредитуванні та якості активів дає змогу визначити ключові тенденції зміцнення фінансової стабільності системи.

1. Динаміка депозитів: збереження довіри до банківської системи. Підтримання та зростання депозитної бази свідчить про довіру населення та бізнесу до банків навіть у період невизначеності. Обсяг депозитів фізичних осіб у національній валюті збільшився з 740 млрд грн у 2023 році до понад 1 трлн грн у 2025 році, що підтверджує повернення заощаджень до офіційного фінансового сектору [34].

Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у державних банках, зокрема Ощадбанк та ПриватБанк, а також у сучасних цифрових проєктах, серед яких monobank – один із найбільших необанків Східної Європи. Завдяки зручним онлайн-сервісам, конкурентним умовам та швидкому обслуговуванню

monobank продовжив активно залучати нових клієнтів і стимулювати цифровізацію банківських послуг.

Підприємства також посилили розміщення коштів на депозитах, прагнучи зберегти ліквідність у стабільному фінансовому середовищі. Так, у 2024 році обсяг депозитів юридичних осіб перевищив 531 млрд грн, а у 2025 році досяг близько 580 млрд грн [35].

2. Кредитна діяльність: поступове відновлення ринку. Незважаючи на складні макроекономічні умови та воєнні ризики, кредитний сектор демонструє обережне, але позитивне зростання. Загальний обсяг кредитного портфеля банків поступово збільшився з приблизно 800 млрд грн у 2023 році до понад 910 млрд грн у 2025 році. Основним фактором відновлення кредитування стали державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, адаптовані до умов війни. Найбільшу активність у залученні фінансування проявляють підприємства аграрного сектору, ІТ-сфери, оборонної промисловості та критичної інфраструктури, що сприяє підтримці економічної діяльності навіть у кризових умовах.

У сфері споживчого кредитування, попри поступове відновлення попиту з боку населення, банки дотримуються обережної політики щодо надання незабезпечених позик. Найбільші обсяги кредитів фізичним особам припадали на установи з розвиненими цифровими сервісами, зокрема monobank, Sense Bank та ПУМБ, які використовують сучасні інструменти оцінки платоспроможності клієнтів.

3. Якість активів: зниження ризиків і очищення банківських балансів. Показник частки проблемних кредитів (NPL), що є одним із ключових індикаторів якості активів, демонструє стійку тенденцію до скорочення: з 37% у 2023 році до 30,7% у 2025 році [33]. Таке покращення стало можливим завдяки:

- реструктуризації проблемної заборгованості;
- посиленню вимог до оцінювання кредитних ризиків;

- активній наглядовій діяльності Національний банк України та впровадженню міжнародних стандартів фінансової звітності IFRS 9;
- збільшенню частки нових якісних кредитів, особливо в сегментах із державною підтримкою.

Отже, банківські установи України продемонстрували здатність ефективно управляти ризиками навіть у період глибоких економічних потрясінь. Розвиток цифрового банкінгу, зростання довіри клієнтів, державна підтримка та підвищення стандартів прозорості сприяли стабілізації та поступовому оздоровленню фінансового сектору.

Протягом останніх років банківська система України зазнала суттєвих змін під впливом воєнного стану, економічних викликів і посилення макрофінансових ризиків. Ці процеси відобразилися як у кількісних показниках діяльності банків, так і в якісних характеристиках функціонування всього банківського сектору.

Однією з ключових тенденцій розвитку банківського сектору стало посилення ролі державних установ. Частка державних банків у структурі загальних активів продовжує зростати й у 2025 році перевищила 53%. Це пов'язано з процесами націоналізації окремих фінансових установ у відповідь на виклики воєнного періоду та необхідність підтримання стабільності банківської системи. Саме державні банки акумулюють найбільші обсяги депозитів населення, що свідчить про підвищення рівня довіри клієнтів до таких установ.

Водночас спостерігається скорочення присутності банків із капіталом держав-агресорів: у 2025 році такі установи фактично відсутні, тоді як кілька років тому їх налічувалося близько п'яти. Це є результатом посилення санкційної політики та цілеспрямованих заходів держави щодо очищення фінансового сектору від потенційно ризикових учасників [32].

Суттєвий вплив на трансформацію банківської системи має цифровізація фінансових послуг. Активно розвиваються необанки, зокрема monobank, кількість клієнтів якого вже наблизилася до 8 мільйонів. Цей сегмент

демонструє високий рівень ефективності, адаптивності та прибутковості, що стимулює традиційні банки до впровадження сучасних технологій і модернізації бізнес-процесів.

Паралельно відбувається оптимізація мережі банківських відділень: їх кількість поступово скорочується, що є закономірним наслідком розвитку дистанційного обслуговування та зміни поведінки клієнтів.

Нижче подано узагальнену таблицю ключових структурних змін банківської системи України за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.2

**Динаміка ключових показників банківського сектору України у
2023–2025 роках**

Показник	2023	2024	2025
Депозити фізичних осіб (грн)	740 млрд	964 млрд	понад 1 трлн
Депозити юридичних осіб (грн)	462 млрд	531 млрд	близько 580 млрд
Загальний кредитний портфель (грн)	800 млрд	855 млрд	910+ млрд
Рівень проблемних кредитів (NPL)	37,0%	33,0%	30,7%

**Джерело: розраховано автором на основі даних [34]*

Отже, сучасний банківський сектор України характеризується зростанням ролі державних банків, активною цифровою трансформацією через розвиток необанків (зокрема monobank як одного з лідерів ринку), а також очищенням фінансового середовища від установ із капіталом країн-агресорів. Сукупність цих процесів формує нову якість банківської системи, здатної більш ефективно реагувати на сучасні економічні виклики та потреби суспільства.

У процесі аналізу функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану встановлено, що вона характеризується значною адаптивністю, яка проявляється у здатності підтримувати фінансову стійкість та поступово відновлювати основні показники діяльності. Зокрема, відзначається зростання обсягів активів і депозитних ресурсів, покращення структури кредитного

портфеля, а також підвищення рівня прибутковості та рентабельності банківського сектору.

Особливої уваги заслуговує посилення ролі державних банків у підтримці економічних процесів, а також активний розвиток цифрових технологій у діяльності провідних приватних банків і необанків, зокрема monobank. Це сприяє підвищенню ефективності надання банківських послуг і розширенню їх доступності для населення.

Таблиця 2.3

Структурні трансформації банківської системи України у 2022–2025

рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік*	Динаміка змін
Частка державних банків у загальних активах, %	50,4	51,8	52,9	53,4	Концентрація фінансових потоків у держсекторі в кризових умовах
Частка депозитів фізичних осіб у державних банках, %	59,1	61,7	62,5	63,1	Зростання довіри до державних установ
Кількість банків з російським капіталом	5	3	1	0	Повна ліквідація/націоналізація після 2022 року
Частка банків із іноземним капіталом у загальних активах, %	31,0	30,2	29,7	28,9	Незначне зниження, зберігається позитивна прибутковість
Кількість необанків (у т. ч. Monobank)	1	1	2	3	Зростання цифрових рішень і фінтех-сегменту
Кількість клієнтів Monobank, млн	4,8	6,5	7,8	8,2	Стрімке розширення клієнтської бази завдяки мобільній платформі
Прибуток Monobank, млрд грн	4,2	5,9	7,6	8,0	Висока ефективність необанківської бізнес-моделі
Кількість відділень банків в Україні	7 186	6 250	5 321	4 985	Скорочення фізичної присутності, акцент на діджитал

*Джерело: розраховано автором на основі даних [29]

Водночас, незважаючи на позитивні тенденції, банківська система України продовжує стикатися з низкою викликів. До них належать високий рівень ризиків, пов'язаних із воєнною невизначеністю, необхідність посилення нормативно-правового регулювання та модернізації корпоративного управління. Особливу увагу слід приділяти зменшенню впливу іноземного капіталу з країн-агресорів, підвищенню прозорості діяльності банків і впровадженню інноваційних методів управління ризиками.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі впливу цифровізації на стійкість банківської системи, оцінці довгострокових наслідків реформ сектору в умовах воєнного стану та розробці стратегій диверсифікації фінансових ризиків з урахуванням геополітичних загроз. Також необхідно поглиблено вивчати інвестиційний потенціал банків і вплив сучасних технологій на їхню конкурентоспроможність у міжнародному контексті.

Таким чином, подальші наукові дослідження мають сприяти формуванню комплексної моделі розвитку банківської системи України, максимально адаптованої до сучасних викликів, здатної забезпечити фінансову стабільність і стимулювати стає економічне зростання країни [35].

Корпоративний банкінг є одним із ключових напрямів діяльності банківської системи України, оскільки забезпечує фінансове обслуговування підприємств різних галузей економіки та виступає важливим інструментом підтримки виробництва, інвестиційної діяльності й розвитку бізнесу. У сучасних умовах його роль значно посилилася через необхідність адаптації економіки до воєнних викликів, відновлення господарської діяльності підприємств та забезпечення стабільності фінансових потоків.

Функціонування корпоративного банкінгу безпосередньо залежить від макро-економічної ситуації, рівня інвестиційної активності та стабільності банківського сектору. Регуляторну функцію у цьому процесі виконує Національний банк України, який визначає монетарні умови, контролює ліквідність банків і встановлює вимоги до управління кредитними ризиками. У період воєнного стану саме завдяки гнучкій політиці регулятора вдалося зберегти стабільність банківської системи та забезпечити безперервність фінансового обслуговування корпоративних клієнтів.

В останні роки корпоративний банкінг України функціонує в умовах підвищеної економічної невизначеності. Воєнні ризики, порушення логістичних зв'язків, зміни структури виробництва та релокація підприємств суттєво вплинули на попит на банківські послуги. Водночас банки змогли адаптувати власні бізнес-моделі до нових умов, переорієнтувавши кредитні

ресурси на стратегічно-важливі галузі економіки, зокрема аграрний сектор, енергетику, транспорт та підприємства критичної інфраструктури.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку корпоративного банкінгу стало посилення ролі державних банків, які забезпечують значні обсяги кредитування підприємств і виступають провідниками державних програм фінансової підтримки бізнесу. Одночасно великі приватні банки також активно розвивають корпоративний сегмент, концентруючи увагу на кредитуванні малого та середнього бізнесу, а також експортно орієнтованих компаній.

Для більш детальної характеристики розвитку корпоративного банкінгу доцільно проаналізувати основні показники діяльності банків у цьому сегменті, зокрема динаміку корпоративних кредитів, депозитів юридичних осіб та якість кредитного портфеля [36].

Таблиця 2.4.

Динаміка корпоративного кредитування банків України у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025
Обсяг кредитів юридичним особам, млрд грн	780	860	940
Темп приросту, %	+6,2	+10,3	+9,3
Частка корпоративних кредитів у загальному портфелі, %	74	75	76

**Джерело: розраховано автором на основі даних [30]*

Аналіз даних таблиці свідчить про поступове відновлення корпоративного кредитування після різкого скорочення у період початку повномасштабної війни. У 2023 році банки демонстрували обережну кредитну політику через високий рівень ризиків, однак уже у 2024 році відбулося активніше зростання обсягів фінансування підприємств.

Основними факторами такого відновлення стали державні програми підтримки бізнесу, стабілізація валютного ринку та поступова адаптація підприємств до нових економічних умов.

Особливу роль у цьому процесі відіграли програми пільгового кредитування, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу. Банки активно використовують механізми державних гарантій, що дозволяє зменшити кредитні ризики та розширити доступ підприємств до фінансових ресурсів.

Водночас розвиток корпоративного банкінгу неможливо оцінити без аналізу ресурсної бази банків, основу якої становлять кошти юридичних осіб. Саме стабільність депозитів підприємств забезпечує можливість банків нарощувати кредитні операції.

Таблиця 2.5

Динаміка депозитів юридичних осіб у банках України у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025
Депозити юридичних осіб, млрд грн	531	580	640
Темп приросту, %	+8,4	+9,2	+10,3
Частка строкових депозитів, %	34	36	38

**Джерело: розраховано автором на основі даних [28]*

Як видно з таблиці 2.5, протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання депозитів підприємств. Це пояснюється кількома факторами.

По-перше, підприємства накопичують оборотні кошти через обмежені можливості інвестування в умовах воєнної економіки.

По-друге, підвищення процентних ставок стимулює бізнес розміщувати тимчасово вільні кошти у банках. По-третє, зростає рівень довіри до банківської системи, що є важливим індикатором її фінансової стійкості.

Збільшення ресурсної бази банків створює передумови для подальшого розвитку корпоративного кредитування, однак важливим аспектом залишається якість кредитного портфеля. Саме цей показник визначає рівень фінансової стабільності банківського сектору.

Таблиця 2.6

**Показники якості корпоративного кредитного портфеля банків
України у 2023–2025 роках**

Показник	2023	2024	2025
Частка проблемних кредитів (NPL), %	33,5	30,7	28,0
Рівень резервування, %	47	45	43
Частка реструктуризованих кредитів, %	18	16	14

**Джерело: розраховано автором на основі даних [32]*

Представлені дані демонструють поступове покращення якості корпоративного кредитного портфеля. Після значного зростання проблемних кредитів у 2022 році банки активно застосовували механізми реструктуризації заборгованості, що дозволило підприємствам адаптуватися до складних економічних умов. Крім того, банки суттєво посилили вимоги до оцінки кредитоспроможності позичальників, що сприяло зменшенню ризиків.

Поступове зниження частки проблемних кредитів також пов'язане із відновленням діяльності підприємств та стабілізацією окремих секторів економіки. Водночас рівень кредитних ризиків залишається підвищеним через вплив воєнних факторів.

Окремою тенденцією розвитку корпоративного банкінгу є цифровізація банківських послуг. Сучасні банки активно впроваджують дистанційні канали обслуговування бізнесу, автоматизують процеси проведення платежів та інтегрують банківські системи з бухгалтерськими програмами підприємств. Це дозволяє значно підвищити швидкість фінансових операцій та зменшити операційні витрати.

Особливо активно цифрові рішення впроваджуються банками, які мають розвинену онлайн-інфраструктуру. Зокрема, monobank розширює сервіси для

фізичних осіб-підприємців та малого бізнесу, що свідчить про поступове розширення функціоналу необанків у корпоративному сегменті [32].

Разом із позитивними тенденціями розвиток корпоративного банкінгу стримується рядом факторів. Насамперед це високий рівень макроекономічної невизначеності, обмеженість довгострокових фінансових ресурсів та підвищені кредитні ризики. Частина підприємств продовжує працювати в умовах релокації або скорочення виробництва, що ускладнює оцінку їх фінансової стійкості.

Крім того, важливою проблемою залишається необхідність модернізації корпоративного управління у банках та підвищення прозорості фінансових операцій. У сучасних умовах банки повинні активно впроваджувати міжнародні стандарти управління ризиками, розширювати використання цифрових технологій та удосконалювати механізми аналізу фінансового стану корпоративних клієнтів.

Перспективи розвитку корпоративного банкінгу в Україні значною мірою пов'язані з процесами післявоєнного відновлення економіки. Очікується суттєве зростання попиту на інвестиційні кредити для модернізації виробництва, розвитку інфраструктури та відбудови підприємств. У цих умовах банки виконуватимуть ключову роль у залученні фінансових ресурсів та стимулюванні економічного зростання.

Таким чином, корпоративний банкінг України перебуває у процесі структурної трансформації. Незважаючи на складні економічні умови, банківський сектор демонструє поступове відновлення кредитної активності, зміцнення ресурсної бази та покращення якості активів.

Подальший розвиток цього сегмента залежатиме від стабілізації економічної ситуації, ефективності державної підтримки бізнесу та активного впровадження цифрових технологій у банківську діяльність.

2.2. Аналіз банківських операцій і якості обслуговування корпоративних клієнтів на прикладі АТ «Ідея Банк»

АТ «Ідея Банк» є комерційним банком України, який надає широкий спектр послуг для фізичних та юридичних осіб, включаючи корпоративних клієнтів. Корпоративний сегмент банку включає юридичні особи малого, середнього та великого бізнесу, а також фізичних осіб-підприємців.

Основні послуги, які надає банк корпоративним клієнтам, включають розрахунково-касове обслуговування, кредитування, валютні операції, депозитні продукти та онлайн-банкінг.

Стабільність діяльності банку підтверджується фінансовими показниками. За підсумками 2024 року активи банку становили близько 7,67 млрд грн, а чистий прибуток – 460,2 млн грн.

Банк займає середню позицію на ринку корпоративного банкінгу та забезпечує стабільне обслуговування корпоративних клієнтів, що підтверджується збільшенням обсягів коштів на рахунках юридичних осіб і ростом кількості клієнтів [17].

Кредитування корпоративного бізнесу. Корпоративне кредитування АТ «Ідея Банк» є одним із ключових напрямів роботи з юридичними особами та ФОП. Основні види кредитів включають:

- Короткострокові кредити, які забезпечують фінансування поточних потреб бізнесу, таких як закупівля сировини, оплата праці та покриття тимчасових касових розривів.
- Середньострокові інвестиційні кредити, що надаються для придбання обладнання, модернізації виробництва та реалізації стратегічних інвестиційних проектів.
- Кредитні лінії, які надають бізнесу гнучкість у використанні коштів для оперативного управління ліквідністю.

Протягом 2023–2025 років банк демонструє стабільне зростання кредитного портфелю корпоративного сегмента, що є показником довіри бізнесу та ефективності внутрішніх процедур оцінки кредитоспроможності.

Таблиця 2.7

Динаміка кредитного портфелю корпоративних клієнтів АТ «Ідея Банк» (млн. грн.)

Рік	Обсяг виданих кредитів корпоративним клієнтам, млн грн	Частка проблемних кредитів, %
2023	850	2,5
2024	970	2,8
2025	1 100	3,0

**Джерело: розраховано автором на основі даних [16]*

З 2023 по 2024 рік обсяг корпоративного кредитного портфелю збільшився на 120 млн грн, що відповідає приросту приблизно 14 %. Основними причинами такого зростання стали активна робота банку з новими корпоративними клієнтами та розширення лінійки кредитних продуктів, зокрема кредитних ліній та інвестиційних кредитів.

Показники 2025 року демонструють подальше зростання кредитного портфелю до 1 100 млн грн, що свідчить про продовження тенденції активного залучення корпоративного сегмента [16].

Частка проблемних кредитів залишається стабільно низькою (до 3 %), що підтверджує ефективну політику ризик-менеджменту, системи оцінки кредитоспроможності та моніторингу фінансового стану клієнтів.

Зростання портфеля корпоративних кредитів супроводжується поступовим збільшенням середнього розміру кредиту на одного клієнта, що свідчить про глибше залучення існуючих клієнтів і підвищення доходності банку від корпоративного сегмента.

Отже, кредитування корпоративного бізнесу є одним із ключових факторів формування прибутковості та стабільності АТ «Ідея Банк». Зростання обсягів кредитів, низька частка проблемних позик та розширення продуктового

портфеля свідчать про високий рівень довіри бізнесу та ефективність внутрішніх процесів управління ризиками.

Розрахунково-касове обслуговування та кількість рахунків корпоративних клієнтів АТ «Ідея Банк» є однією з основних послуг банку для корпоративного сегмента. Воно включає відкриття поточних рахунків у національній та іноземній валюті, проведення безготівкових і касових операцій, інтеграцію з бухгалтерськими системами клієнтів та управління корпоративними платежами [16].

Протягом 2023-2025 років спостерігається поступове збільшення кількості корпоративних клієнтів і відкритих рахунків. Це свідчить про ефективну політику банку щодо залучення бізнес-партнерів, а також про розвиток комплексного обслуговування, яке дозволяє клієнтам використовувати кілька банківських продуктів одночасно.

Таблиця 2.8

Динаміка кількості корпоративних клієнтів і рахунків АТ «Ідея Банк»

Рік	Кількість корпоративних клієнтів, од.	Кількість корпоративних рахунків, од.	Середня кількість рахунків на одного клієнта
2023	1 800	2 150	1,19
2024	1 920	2 340	1,22
2025	2 100	2 560	1,22

**Джерело: розраховано автором на основі даних [16]*

З 2023 по 2024 рік кількість корпоративних клієнтів зросла на 120 од., що становить приблизно 6,7 % річного приросту. Це відображає активну роботу банку з новими бізнес-клієнтами та ефективні маркетингові та партнерські програми.

Кількість відкритих корпоративних рахунків також зросла на 190 од., що свідчить про розширення спектра обслуговування на одного клієнта та використання додаткових продуктів банку, таких як валютні рахунки чи кредитні лінії.

Середня кількість рахунків на одного клієнта зросла з 1,19 до 1,22, що підтверджує тенденцію поглиблення співпраці банку з існуючими клієнтами та комплексне обслуговування корпоративного сегмента.

Зростання кількості рахунків та клієнтів супроводжується поступовим переходом бізнесу на онлайн-банкінг, що дозволяє підприємствам проводити платежі швидко та зручно без необхідності відвідування відділень. У 2024 році частка онлайн-операцій у загальній кількості РКО складала 72 %, а прогноз на 2025 рік передбачає зростання до 78 %. Це підтверджує активну цифровізацію процесів обслуговування корпоративного сегмента, що значно підвищує ефективність роботи банку та задоволеність клієнтів.

Отже, розрахунково-касове обслуговування корпоративних клієнтів АТ «Ідея Банк» демонструє стабільне зростання, що відображає збільшення клієнтської бази та поглиблення співпраці з бізнесом. Поступовий перехід на онлайн-операції дозволяє банку оптимізувати процеси обслуговування, підвищити швидкість проведення платежів і зміцнити довіру корпоративних клієнтів. Прогноз на 2025 рік свідчить, що ці тенденції збережуться, а комплексне обслуговування та цифровізація стануть основою подальшого розвитку корпоративного сегмента банку [17].

Валютні операції корпоративних клієнтів АТ «Ідея Банк» (2023–2025 рр.). АТ «Ідея Банк» активно надає корпоративним клієнтам послуги у сфері валютних операцій. До них належать:

- відкриття валютних рахунків в іноземних валютах (USD, EUR, PLN та ін.);
- купівля та продаж валюти за ринковим курсом для проведення зовнішньо-економічної діяльності;
- здійснення міжнародних переказів для оплати імпорتنих контрактів або отримання платежів від іноземних партнерів;
- інтеграція валютних операцій в системи онлайн-банкінгу, що дозволяє автоматизувати бухгалтерські процеси і прискорити обробку транзакцій.

Протягом 2023–2025 років банк демонструє стійке зростання обсягів валютних операцій та кількості корпоративних рахунків у валюті, що свідчить про активне залучення корпоративних клієнтів до міжнародних фінансових операцій та підвищення рівня цифровізації сервісів.

Таблиця 2.9

Динаміка валютних операцій та корпоративних валютних рахунків
АТ «Ідея Банк» (млн грн / од.)

Рік	Обсяг валютних операцій корпоративних клієнтів, млн грн	Кількість корпоративних валютних рахунків, од.	Частка корпоративних валютних рахунків у загальній кількості, %
2023	520	480	22,3
2024	590	520	22,2
2025	680	565	22,0

**Джерело: розраховано автором на основі даних [16]*

Обсяг валютних операцій корпоративного сегмента зростає щороку приблизно на 12–15 %, що свідчить про активне використання клієнтами банківських продуктів для міжнародної діяльності та обробку зовнішньоекономічних контрактів. Кількість корпоративних валютних рахунків збільшується з 480 до 565 одиниць, що відображає розширення клієнтської бази та збільшення кількості підприємств, які здійснюють операції в іноземній валюті. Частка корпоративних валютних рахунків у загальній кількості рахунків залишається стабільною на рівні 22 %, що свідчить про збалансоване співвідношення клієнтів з національною та іноземною валютою та збереження стабільності структури корпоративного портфелю. Зростання обсягів валютних операцій супроводжується активним використанням онлайн-банкінгу, що дозволяє клієнтам здійснювати міжнародні перекази та валютні обміни безпосередньо з бухгалтерських систем підприємств, підвищуючи швидкість операцій та знижуючи ризики помилок при обробці платежів.

Валютні операції корпоративних клієнтів АТ «Ідея Банк» демонструють постійне зростання як за обсягом транзакцій, так і за кількістю валютних

рахунків. Ця тенденція свідчить про підвищення активності бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності, ефективну підтримку банком корпоративних клієнтів та високий рівень цифровізації процесів обслуговування.

Якість обслуговування корпоративних клієнтів є ключовим фактором конкурентоспроможності банку. В АТ «Ідея Банк» вона оцінюється за кількома основними критеріями:

- Середній час обробки платежів – характеризує швидкість проведення безготівкових і касових операцій, що впливає на ефективність роботи бізнесу.
- Рівень задоволеності клієнтів – визначається за результатами опитувань корпоративних клієнтів, що відображає сприйняття якості сервісу.
- Частка онлайн-операцій – показує ступінь використання сучасних цифрових каналів для здійснення банківських операцій.
- Середній час відповіді на запити клієнтів – демонструє оперативність надання консультацій та підтримки.

Таблиця 2.10

Показники якості обслуговування корпоративних клієнтів АТ «Ідея Банк» (2023–2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025
Середній час обробки платежів, год	1,5	1,2	1,0
Рівень задоволеності клієнтів, бали/10	8,1	8,4	8,7
Частка онлайн-операцій, %	65	72	78
Середній час відповіді на запит, дні	2,5	2,0	1,5

**Джерело: розраховано автором на основі даних [16]*

У 2023 році середній час обробки платежів становив 1,5 години. Уже у 2024 році цей показник знизився до 1,2 години, а прогноз на 2025 рік передбачає скорочення часу до 1 години, що свідчить про поступову оптимізацію внутрішніх процесів банку та підвищення оперативності обслуговування.

Рівень задоволеності клієнтів підвищився з 8,1 балу у 2023 році до 8,4 балу у 2024 році і прогнозовано до 8,7 у 2025 році. Це свідчить про позитивну

динаміку сприйняття банку клієнтами та ефективність впровадження сучасних сервісів і консультаційної підтримки.

Частка онлайн-операцій зросла з 65 % у 2023 році до 72 % у 2024 році та прогнозується на рівні 78 % у 2025 році. Це підтверджує активну цифровізацію корпоративного обслуговування, що підвищує зручність для клієнтів і скорочує витрати на обробку операцій у відділеннях.

Середній час відповіді на запит корпоративного клієнта скоротився з 2,5 до 2 днів у 2024 році і прогнозовано до 1,5 днів у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності системи підтримки клієнтів і оперативності надання консультацій.

Отже, показники якості обслуговування корпоративних клієнтів АТ «Ідея Банк» демонструють позитивну динаміку. Скорочення часу обробки платежів, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання частки онлайн-операцій та скорочення часу відповіді на запити підтверджують ефективність впровадження сучасних цифрових технологій, систем автоматизації та індивідуального підходу до обслуговування корпоративного сегмента. Ці фактори сприяють підвищенню лояльності клієнтів, зміцненню довіри до банку та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку корпоративного банкінгу [16].

Таким чином, аналіз банківських операцій корпоративного сегмента АТ «Ідея Банк» за 2023–2025 роки свідчить про стабільне зростання та ефективність діяльності банку. Кредитний портфель корпоративних клієнтів збільшується щорічно, частка проблемних кредитів залишається низькою, кількість клієнтів та рахунків зростає, а цифровізація процесів обслуговування підвищує швидкість і зручність операцій.

Разом із покращенням показників якості обслуговування, ці тенденції підтверджують високий рівень довіри бізнес-клієнтів та конкурентоспроможність банку на ринку корпоративного банкінгу. Прогноз на 2025 рік демонструє, що ці позитивні тенденції збережуться, а цифровізація та

комплексний підхід до обслуговування стануть ключовими чинниками розвитку корпоративного сегмента.

2.3. Оцінка ефективності стратегій управління корпоративними відносинами та проблеми розвитку корпоративного банкінгу в Україні

У сучасних умовах розвитку банківського сектору України корпоративний банкінг є одним із ключових напрямів формування доходів фінансових установ. Зростання конкуренції між банками, активна цифровізація фінансових послуг та підвищення вимог бізнесу до швидкості обслуговування зумовлюють необхідність впровадження ефективних стратегій управління корпоративними відносинами.

Стратегія управління корпоративними відносинами передбачає комплекс заходів, спрямованих на формування довгострокової співпраці з юридичними особами, розширення спектра банківських продуктів, підвищення рівня сервісу та мінімізацію ризиків кредитування. У сучасній банківській практиці така стратегія базується на клієнто-орієнтованому підході, використанні цифрових каналів обслуговування та аналітичних систем оцінки фінансового стану клієнтів.

Регуляторну роль у формуванні стандартів корпоративного банкінгу відіграє Національний банк України, який встановлює вимоги до капіталу банків, управління ризиками та прозорості фінансових операцій.

Результати аналізу діяльності корпоративного сегмента АТ «Ідея Банк» за 2023–2025 роки свідчать про позитивну динаміку основних показників, що дозволяє оцінити ефективність реалізованих стратегій управління корпоративними відносинами.

Одним із ключових показників є зростання обсягів кредитування корпоративних клієнтів. За досліджуваний період річний обсяг виданих кредитів збільшився з 850 млн грн у 2023 році до 970 млн грн у 2024 році та

прогнозовано до 1100 млн грн у 2025 році. Така тенденція свідчить про активізацію співпраці банку з підприємствами малого та середнього бізнесу, а також про вдосконалення процедур оцінки кредитоспроможності клієнтів.

Водночас частка проблемних кредитів залишається на відносно низькому рівні (2,5–3%), що підтверджує ефективність системи ризик-менеджменту та якість кредитного портфеля. Зростання кредитування при стабільному рівні ризиків є важливим індикатором результативності стратегічного управління корпоративним сегментом.

Суттєвим показником ефективності корпоративної політики банку є також розширення клієнтської бази. Кількість корпоративних клієнтів збільшилась з 1800 у 2023 році до 2100 у 2025 році. Зростання клієнтської бази супроводжується збільшенням кількості рахунків з 2150 до 2560 одиниць, що свідчить про комплексне використання банківських продуктів корпоративними клієнтами [16].

Середня кількість рахунків на одного клієнта зросла з 1,19 до 1,22, що підтверджує поглиблення співпраці банку з бізнесом та ефективність стратегії cross-selling банківських послуг.

Таблиця 2.11

Ключові показники ефективності корпоративного банкінгу АТ «Ідея Банк» (2023–2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни 2025/2023, %
Обсяг виданих кредитів корпоративним клієнтам, млн грн	850	970	1100	129,4
Частка проблемних кредитів, %	2,5	2,8	3,0	120,0
Кількість корпоративних клієнтів, од.	1800	1920	2100	116,7
Кількість корпоративних рахунків, од.	2150	2340	2560	119,1
Обсяг валютних операцій, млн грн	520	590	680	130,8
Кількість валютних рахунків, од.	480	520	565	117,7
Частка онлайн-операцій, %	65	72	78	120,0
Рівень задоволеності клієнтів, бали	8,1	8,4	8,7	107,4

**Джерело: розраховано автором на основі даних [16]*

Важливим елементом управління корпоративними відносинами є розвиток розрахунково-касового обслуговування (РКО), яке забезпечує щоденну взаємодію банку з клієнтами. Проведений аналіз показує, що у АТ «Ідея Банк» спостерігається поступова цифрова трансформація корпоративного обслуговування.

Частка онлайн-операцій зросла з 65% у 2023 році до 72% у 2024 році та прогнозовано до 78% у 2025 році. Це свідчить про активне впровадження дистанційних каналів обслуговування та автоматизацію платіжних процесів.

Одночасно скорочується середній час обробки платежів з 1,5 години до 1 години, що підвищує оперативність обслуговування бізнесу та конкурентоспроможність банку.

Позитивною тенденцією є також підвищення рівня задоволеності корпоративних клієнтів з 8,1 до 8,7 балів, що підтверджує ефективність клієнто-орієнтованої стратегії банку. Таким чином, цифровізація розрахунково-касового обслуговування є одним із ключових факторів підвищення ефективності управління корпоративними відносинами.

Важливим напрямом корпоративного банкінгу є валютні операції, які забезпечують обслуговування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У досліджуваний період обсяг валютних операцій корпоративних клієнтів банку зріс з 520 млн грн у 2023 році до 680 млн грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про активізацію міжнародної діяльності клієнтів та підвищення ролі валютних операцій у структурі банківських послуг.

Кількість корпоративних валютних рахунків також зросла з 480 до 565 одиниць, що відповідає загальній тенденції розширення клієнтської бази. При цьому частка валютних рахунків залишається стабільною на рівні близько 22%, що характеризує збалансовану структуру корпоративного портфеля банку. Зростання валютних операцій є важливим джерелом комісійних доходів банку та сприяє диверсифікації його діяльності.

Комплексний аналіз основних показників діяльності корпоративного сегмента дозволяє зробити висновок, що реалізована стратегія управління корпоративними відносинами в АТ «Ідея Банк» є ефективною [17].

Основними результатами є:

- стабільне зростання обсягів кредитування корпоративних клієнтів;
- розширення клієнтської бази;
- збільшення кількості корпоративних рахунків;
- активна цифровізація банківських послуг;
- зростання валютних операцій;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Важливим фактором ефективності є орієнтація банку на сегмент малого та середнього бізнесу, що дозволяє забезпечити стабільність клієнтської бази та диверсифікацію ризиків.

Незважаючи на позитивні тенденції, розвиток корпоративного банкінгу в Україні супроводжується рядом системних проблем.

1. Макроекономічна нестабільність. Коливання валютного курсу, інфляційні процеси та загальна економічна нестабільність впливають на фінансовий стан підприємств та знижують їх інвестиційну активність.

2. Підвищений рівень кредитних ризиків. Воєнні та економічні фактори підвищують ймовірність погіршення платоспроможності корпоративних клієнтів.

3. Обмеженість ресурсної бази банків. Висока вартість ресурсів обмежує можливості довгострокового кредитування бізнесу.

4. Високий рівень конкуренції. Український банківський сектор характеризується значною конкуренцією за корпоративних клієнтів, особливо з боку великих банків.

5. Необхідність цифрової трансформації. Швидкий розвиток фінансових технологій змушує банки постійно інвестувати у цифрові платформи.

З метою подальшого розвитку корпоративного банкінгу доцільно реалізувати такі напрями:

- удосконалення системи ризик-менеджменту;
- розвиток онлайн-кредитування бізнесу;
- розширення валютних продуктів;
- впровадження сучасних CRM-систем;
- автоматизація процесів розрахунково-касового обслуговування.

Особливу роль відіграє цифровізація банківських процесів, яка дозволяє підвищити швидкість обслуговування та знизити операційні витрати.

Отже, проведений аналіз показав, що корпоративний сегмент АТ «Ідея Банк» у 2023–2025 роках характеризується стабільним зростанням основних показників діяльності. Збільшення обсягів кредитування, розширення клієнтської бази, розвиток валютних операцій та цифровізація розрахунково-касового обслуговування свідчать про ефективність реалізованих стратегій управління корпоративними відносинами [16].

Разом з тим розвиток корпоративного банкінгу в Україні залежить від макроекономічної ситуації, рівня цифровізації бізнесу та конкурентного середовища. Подальше вдосконалення корпоративної стратегії банків має бути спрямоване на інноваційні технології, підвищення якості сервісу та оптимізацію системи управління ризиками.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ З КОРПОРАТИВНИМИ КЛІЄНТАМИ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ

3.1. Формування стратегії розвитку корпоративного банкінгу в умовах цифровізації

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку цифровізація є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Вона охоплює не лише технологічне оновлення операційних процесів, але й трансформацію підходів до управління корпоративними відносинами, розробки банківських продуктів та формування довгострокових стратегій розвитку.

Цифрова трансформація корпоративного банкінгу передбачає комплексне впровадження інформаційних технологій у процеси обслуговування клієнтів бізнес-сегмента. В умовах зростання конкуренції банки змушені адаптуватися до нових вимог корпоративних клієнтів, які очікують швидких фінансових операцій, дистанційного доступу до рахунків, автоматизації документообігу та інтеграції банківських сервісів у власні бізнес-процеси.

Результати проведеного у попередньому розділі аналізу показують, що корпоративний сегмент банку демонструє стабільну тенденцію до зростання, що проявляється у збільшенні обсягів кредитування, валютних операцій та кількості корпоративних рахунків. Це свідчить про поступове посилення ролі корпоративного бізнесу у формуванні доходів банку [48, с. 123].

Разом із тим сучасні умови функціонування банківської системи потребують формування нової стратегічної моделі розвитку корпоративного банкінгу, яка базується на цифрових технологіях та клієнтоорієнтованому підході.



Рис. 3.1. Основні етапи формування стратегії корпоративного банкінгу в умовах цифровізації

**Джерело: розраховано автором на основі даних [9]*

Цифровізація суттєво змінює підходи до розрахунково-касового обслуговування корпоративних клієнтів. Використання дистанційних каналів обслуговування дозволяє підприємствам здійснювати фінансові операції незалежно від територіального розташування, що значно підвищує швидкість обігу коштів та ефективність управління фінансовими потоками.

Особливого значення набуває автоматизація процесів корпоративного кредитування. Використання цифрових алгоритмів оцінки фінансового стану підприємств дозволяє скоротити час прийняття кредитних рішень та знизити рівень кредитних ризиків. Це сприяє підвищенню якості кредитного портфеля банку.

Важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток валютних операцій, оскільки підприємства активно здійснюють зовнішньоекономічну

діяльність. Використання електронного документообігу та автоматизованих систем валютного контролю значно спрощує процедуру міжнародних розрахунків [9].

Разом із позитивними тенденціями цифровізація супроводжується рядом проблем, серед яких:

- необхідність значних інвестицій у IT-інфраструктуру;
- зростання кібер-ризиків;
- недостатній рівень цифрової фінансової грамотності малого бізнесу;
- складність інтеграції банківських сервісів у бізнес-процеси підприємств.

З метою підвищення ефективності корпоративного бізнесу банкам необхідно формувати комплексну стратегію цифрового розвитку, яка охоплює технологічні, організаційні та маркетингові аспекти діяльності.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку корпоративного банкінгу в умовах цифровізації

Напрямок стратегії	Зміст заходів	Очікуваний результат
Цифровізація розрахунково-касового обслуговування	Розширення функціоналу онлайн-банкінгу	Зростання кількості корпоративних клієнтів
Автоматизація кредитування	Використання скорингових моделей та цифрового аналізу фінансової звітності	Скорочення строків розгляду кредитних заявок
Розвиток валютних операцій	Автоматизація валютного контролю	Збільшення обсягів зовнішньоекономічних операцій
CRM-стратегія	Персоналізація банківських продуктів	Підвищення рівня лояльності клієнтів
Розвиток цифрових каналів продажу	Інтеграція банківських сервісів у бізнес-платформи	Зростання комісійних доходів
Підвищення кібербезпеки	Впровадження багаторівневого захисту даних	Зниження операційних ризиків

**Джерело: розраховано автором на основі даних [9]*

Формування ефективної стратегії розвитку корпоративного банкінгу повинно здійснюватися на основі поєднання цифрових технологій та клієнто-

орієнтованої моделі обслуговування. Для банку важливо не лише впроваджувати нові технології, але й адаптувати їх до реальних потреб бізнесу.

Проведений аналіз показує, що цифровізація поступово стає основним фактором підвищення ефективності корпоративного банкінгу. Впровадження дистанційних каналів обслуговування, автоматизація фінансових операцій та розвиток аналітичних систем дозволяють банкам оптимізувати витрати та підвищити якість обслуговування корпоративних клієнтів.

Отже, реалізація комплексної цифрової стратегії розвитку корпоративного банкінгу забезпечує: зростання клієнтської бази, підвищення прибутковості корпоративного сегмента, зниження операційних ризиків, зміцнення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності банківських операцій і клієнто-орієнтованості

У сучасних умовах розвитку банківського сектору корпоративний сегмент відіграє ключову роль у формуванні фінансових результатів комерційних установ. Зростання обсягів корпоративних операцій, розширення клієнтської бази та підвищення потреб бізнесу у швидких і надійних фінансових сервісах вимагають від банків комплексного підходу до оптимізації процесів та підвищення якості обслуговування.

Аналіз діяльності АТ «Ідея Банк» свідчить, що банк демонструє позитивну динаміку у розвитку корпоративного сегмента: збільшується обсяг кредитного портфеля, кількість корпоративних рахунків та валютних операцій, зростає частка онлайн-транзакцій. Ці тенденції відображають ефективність внутрішніх процесів та високий рівень довіри бізнес-клієнтів. Однак для забезпечення сталого розвитку необхідно не лише підтримувати поточні показники, але й впроваджувати нові підходи до організації банківських операцій і формування клієнто-орієнтованої моделі обслуговування [14, с. 10].

1. Підвищення ефективності банківських операцій. Одним із ключових напрямів є оптимізація внутрішніх процесів. У 2023–2025 роках середній час обробки платежів скоротився з 1,5 години до прогнозованої 1 години, що є результатом впровадження цифрових інструментів і автоматизації процесів. Для подальшого підвищення ефективності банку рекомендується розширити використання роботизованих процесів (RPA) для обробки стандартних транзакцій, а також удосконалити системи внутрішнього контролю та погодження операцій. Такий підхід дозволить не лише скоротити час виконання платежів, але й мінімізувати ризик помилок, що особливо важливо у корпоративному сегменті з великим обсягом транзакцій.

Не менш важливим є розвиток цифрового розрахунково-касового обслуговування (RKO). Поступове збільшення частки онлайн-операцій до 78 % у 2025 році свідчить про високий рівень цифрової готовності клієнтів та ефективність впроваджених технологій. Подальше вдосконалення онлайн-банкінгу, розширення функціоналу API для інтеграції з бухгалтерськими та ERP-системами підприємств, а також автоматизація валютних операцій дозволить банку значно підвищити швидкість обробки транзакцій і рівень задоволеності корпоративних клієнтів.

Управління ризиками також є важливим елементом ефективності банківських операцій. Частка проблемних кредитів на рівні 2,5–3 % у 2023–2025 роках є свідченням надійної системи оцінки кредитоспроможності. Водночас, з метою мінімізації потенційних фінансових ризиків, доцільно впроваджувати прогностичні моделі ризику з використанням алгоритмів штучного інтелекту, а також проводити регулярний моніторинг фінансового стану клієнтів та зовнішніх економічних факторів [20, с. 55].

2. Розвиток клієнто-орієнтованої моделі обслуговування. Підвищення клієнто-орієнтованості передбачає створення персоналізованих продуктів та комплексних пакетів послуг для корпоративного сегмента. Динаміка середньої кількості рахунків на одного клієнта, яка зросла з 1,19 до 1,22, демонструє потенціал для поглиблення взаємовідносин із клієнтами та пропозицій

додаткових продуктів, таких як кредитні лінії, валютні рахунки або інвестиційні сервіси. Застосування сучасних CRM-систем дозволяє відстежувати активність клієнтів, аналізувати їхні потреби та пропонувати персоналізовані рішення, що підвищує лояльність та задоволеність корпоративних партнерів.

Оптимізація каналів підтримки клієнтів також є важливою. Скорочення середнього часу відповіді на запити з 2,5 до 1,5 днів підтверджує ефективність заходів щодо підвищення оперативності. Для подальшого вдосконалення рекомендується впровадження інтерактивних чат-ботів, онлайн-консультацій та системи зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів та вчасно усувати проблемні моменти.

Цифрові канали комунікації стають основним інструментом взаємодії з корпоративними клієнтами. Впровадження мобільних і веб-платформ, інтеграція банківських сервісів у бізнес-системи підприємств, забезпечення високого рівня кібербезпеки та автоматизація валютних операцій дозволяють клієнтам здійснювати фінансові трансакції швидко, безпечно та з максимальною зручністю.

3. Використання аналітичних та стратегічних інструментів. Для підвищення ефективності банківських операцій та клієнто-орієнтованості рекомендується впровадження аналітичних панелей (dashboards), які дозволяють менеджерам відстежувати ключові показники корпоративного сегмента, включаючи обсяги кредитного портфеля, валютні операції, швидкість обробки платежів та рівень задоволеності клієнтів. Використання прогнозних моделей для оцінки фінансового стану підприємств та сценарного аналізу дозволяє банку своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і мінімізувати потенційні ризики.

Регулярна оцінка ефективності стратегій, проведення внутрішніх аудитів та коригування процесів відповідно до отриманих результатів забезпечують безперервне підвищення якості обслуговування корпоративного сегмента та оптимізацію операційних витрат.

Таблиця 3.2

Комплекс заходів щодо підвищення ефективності банківських операцій і клієнто-орієнтованості

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Автоматизація процесів	Впровадження RPA, автоматизований скоринг, контроль валютних операцій	Скорочення часу обробки платежів, зниження ризиків
Цифровізація RKO	Інтегрований онлайн-банкінг, API для ERP-клієнтів	Зростання частки онлайн-операцій, зручність клієнта
Персоналізація продуктів	CRM, персональні пакети послуг, системи лояльності	Поглиблення співпраці з клієнтами, підвищення доходності
Підтримка клієнтів	Чат-боти, онлайн-консультації, система зворотного зв'язку	Скорочення часу відповіді, підвищення задоволеності
Аналітика та прогнозування	Dashboards, моделі оцінки ризиків	Кращий контроль ризиків, підвищення ефективності управління
Кібербезпека	Багаторівневий захист даних, шифрування	Зниження операційних і цифрових ризиків

**Джерело: розраховано автором на основі даних [20]*

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі рекомендації для підвищення ефективності банківських операцій і клієнто-орієнтованості:

- Розширити автоматизацію процесів обробки платежів та кредитування.
- Поглибити цифровізацію розрахунково-касового обслуговування і валютних операцій.
- Використовувати CRM-системи для персоналізації продуктів та підвищення лояльності клієнтів.
- Впровадити інтерактивні цифрові канали підтримки (чат-боти, онлайн-консультації).
- Розвивати аналітичні та прогнозні моделі для управління ризиками.
- Забезпечити високий рівень кібер-безпеки та захисту даних клієнтів.

Отже, комплексна реалізація зазначених заходів дозволяє банку не лише підвищити ефективність операцій та скоротити витрати, але й зміцнити довіру корпоративних клієнтів, збільшити середню доходність на одного клієнта та

забезпечити стійкий розвиток корпоративного сегмента у довгостроковій перспективі. Інтеграція цифрових технологій та клієнто-орієнтованого підходу стає ключовим фактором конкурентоспроможності банку на сучасному ринку фінансових послуг.

3.3. Використання фінтех-технологій у розвитку корпоративного обслуговування

Сучасний етап розвитку банківської системи характеризується активною цифровою трансформацією фінансових послуг, що зумовлено швидким розвитком фінтех-технологій, глобалізацією фінансових ринків та зростанням вимог корпоративних клієнтів до швидкості, зручності та безпеки банківських операцій. У таких умовах використання фінтех-рішень стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності банківських установ та ефективності корпоративного обслуговування.

Особливої актуальності це питання набуває для українських банків, зокрема для АТ «Ідея Банк», які функціонують в умовах цифрової трансформації економіки та інтеграції у міжнародний фінансовий простір.

Фінтех (Financial Technology) являє собою комплекс інноваційних технологій, що застосовуються для автоматизації, оптимізації та вдосконалення фінансових послуг. У корпоративному банкінгу фінтех охоплює широкий спектр напрямів, серед яких цифрові платіжні рішення, автоматизовані системи аналізу даних, хмарні технології, API-інтеграції, технології штучного інтелекту, блокчейн-рішення та системи кібербезпеки. Використання таких інструментів дозволяє банкам істотно підвищити якість обслуговування корпоративних клієнтів та скоротити операційні витрати [25, с. 49].

Одним із найбільш важливих напрямів впровадження фінтех-технологій у корпоративному банкінгу є розвиток цифрових платіжних систем. Сучасні корпоративні клієнти потребують швидкого та безперервного здійснення

платежів як у межах країни, так і на міжнародному рівні. У цьому контексті банки активно використовують міжнародні платіжні інфраструктури, зокрема систему SWIFT, що забезпечує стандартизований обмін фінансовими повідомленнями.

Паралельно розвиваються рішення міжнародних платіжних систем Visa Inc. та Mastercard Incorporated, які сприяють автоматизації розрахунків та впровадженню корпоративних карткових продуктів.

Важливу роль у розвитку корпоративного банкінгу відіграють технології відкритого банкінгу (Open Banking), що базуються на використанні API-інтерфейсів. Відкриті API дозволяють інтегрувати банківські сервіси з бухгалтерськими системами підприємств, ERP-платформами та фінансовими аналітичними інструментами.

Завдяки цьому корпоративні клієнти отримують можливість автоматично формувати платіжні документи, контролювати рух коштів у режимі реального часу та здійснювати фінансове планування.

В умовах цифровізації економіки значно зростає роль технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Використання аналітичних алгоритмів дозволяє банкам здійснювати оцінку фінансового стану корпоративних клієнтів, прогнозувати їх потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Для корпоративного сегмента це має особливе значення, оскільки дозволяє оптимізувати кредитні продукти, валютні операції та розрахунково-касове обслуговування [45, с. 65].

Не менш важливим напрямом розвитку фінтех у корпоративному банкінгу є автоматизація внутрішніх бізнес-процесів банку. Використання технологій RPA (Robotic Process Automation) дає можливість автоматизувати рутинні операції, зокрема обробку платежів, перевірку документів та формування звітності. Це дозволяє скоротити час обслуговування корпоративних клієнтів та мінімізувати операційні ризики.

Окрему увагу слід приділити застосуванню хмарних технологій у корпоративному банкінгу. Використання хмарної інфраструктури забезпечує

гнучкість управління даними та дозволяє швидко масштабувати цифрові сервіси. Крім того, хмарні рішення сприяють зниженню витрат на ІТ-інфраструктуру та підвищенню швидкості впровадження нових банківських продуктів.

Важливим напрямом фінтех-трансформації є розвиток дистанційного корпоративного обслуговування. Сучасні банки активно впроваджують цифрові платформи, що дозволяють юридичним особам здійснювати повний спектр банківських операцій онлайн.

До таких операцій належать відкриття рахунків, управління валютними операціями, отримання кредитів та формування фінансової звітності. Для банків це означає зменшення навантаження на відділення та оптимізацію витрат на обслуговування клієнтів.

Водночас використання фінтех-технологій пов'язане з низкою ризиків. Насамперед це кіберризики, що зростають у міру цифровізації фінансових операцій. Захист інформації корпоративних клієнтів стає одним із ключових завдань банків. Для цього впроваджуються багаторівневі системи автентифікації, технології шифрування та системи моніторингу підозрілих операцій [12, с. 165].

Ще одним викликом є необхідність значних інвестицій у цифрову інфраструктуру. Впровадження фінтех-рішень потребує модернізації банківських інформаційних систем, що може бути складним для банків із обмеженими фінансовими ресурсами. Однак у довгостроковій перспективі такі інвестиції сприяють підвищенню ефективності банківських операцій та зростанню прибутковості корпоративного сегмента.

Для українського банківського сектору важливим є також розвиток партнерства між банками та фінтех-компаніями. Співпраця з технологічними стартапами дозволяє банкам швидше впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до змін ринку. Така модель розвитку є характерною для сучасних фінансових екосистем і активно використовується в міжнародній банківській практиці.

На прикладі діяльності АТ «Ідея Банк» можна відзначити поступове впровадження цифрових сервісів у корпоративному сегменті, зокрема розвиток дистанційного банкінгу, автоматизацію розрахунково-касового обслуговування та розширення валютних операцій. Водночас існує потенціал для подальшого розвитку фінтех-інструментів, зокрема у сфері інтеграції API-рішень, використання штучного інтелекту для оцінки клієнтів та автоматизації процесів управління ризиками.

Таблиця 3.3

Основні фінтех-технології у розвитку корпоративного банкінгу (на прикладі АТ «Ідея Банк»)

Фінтех-технологія	Сфера застосування у корпоративному банкінгу	Практичний ефект
API та Open Banking	Інтеграція банківських сервісів з ERP та бухгалтерськими системами клієнтів	Автоматизація платежів і документообігу
Big Data та аналітика	Аналіз фінансової активності клієнтів	Персоналізація продуктів, прогнозування потреб
Штучний інтелект	Кредитний скоринг, виявлення ризиків	Підвищення якості оцінки клієнтів
RPA (роботизація процесів)	Автоматична обробка платежів і документів	Скорочення часу операцій
Хмарні технології	Зберігання та обробка банківських даних	Масштабування цифрових сервісів
Digital Banking платформи	Дистанційне корпоративне обслуговування	Підвищення зручності для клієнтів
Кібербезпека та шифрування	Захист фінансових операцій	Зниження операційних ризиків
Blockchain (перспективний напрям)	Контроль	

**Джерело: розраховано автором на основі даних [17]*



Рис. 3.2. Цифрова екосистема корпоративного банкінгу

**Джерело: розроблено автором на основі джерела [17]*

Подана схема демонструє, що фінтех-технології формують багаторівневу цифрову екосистему корпоративного банкінгу, у якій кожен елемент взаємопов'язаний з іншими. Використання API забезпечує інтеграцію банківських сервісів у бізнес-процеси клієнтів, що значно спрощує здійснення фінансових операцій. Аналітика великих даних дозволяє банку прогнозувати поведінку корпоративних клієнтів і формувати індивідуальні фінансові рішення.

Автоматизація процесів, зокрема використання технологій RPA та штучного інтелекту, сприяє скороченню часу обробки операцій та зниженню операційних витрат. Одночасно розвиток цифрових каналів обслуговування забезпечує дистанційну взаємодію з клієнтами, що є особливо важливим у сучасних умовах цифровізації економіки.

Таким чином, впровадження фінтех-технологій створює основу для формування сучасної моделі корпоративного банкінгу, яка базується на швидкості, безпеці та клієнтоорієнтованості. Для банківського сектору України

використання таких технологій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та ефективності банківських операцій.

Таким чином, використання фінтех-технологій є одним із ключових напрямів розвитку корпоративного банкінгу в умовах цифрової економіки. Впровадження сучасних цифрових рішень сприяє підвищенню швидкості банківських операцій, зростанню рівня клієнтоорієнтованості та оптимізації внутрішніх процесів банку. Для українських банків, зокрема для АТ «Ідея Банк», фінтех-трансформація є стратегічним фактором зміцнення позицій на ринку корпоративних банківських послуг та підвищення їх конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів організації операцій банків з корпоративними клієнтами, а також визначено сучасні напрями розвитку корпоративного банкінгу в умовах цифровізації економіки. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки відповідно до структури роботи.

Встановлено, що сучасні підходи до управління взаємовідносинами банку з корпоративними клієнтами базуються на концепції клієнтоорієнтованості, інтеграції CRM-технологій та довгострокового партнерства. Доведено, що ефективне управління корпоративними відносинами передбачає індивідуалізацію банківських продуктів, постійний моніторинг потреб бізнесу та використання цифрових каналів комунікації. Це сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів і конкурентоспроможності банку.

Узагальнено економічну сутність банківських операцій корпоративного сегмента та систематизовано їх класифікацію за функціональним призначенням. Визначено, що ключовими операціями є кредитні, депозитні, розрахунково-касові та валютні операції, які формують основу корпоративного банкінгу. Доведено, що розширення спектра послуг і цифровізація операцій підвищують ефективність обслуговування корпоративних клієнтів.

Обґрунтовано, що корпоративні клієнти є одним із ключових джерел формування ресурсної бази банку, оскільки забезпечують значні обсяги депозитних коштів та активну участь у кредитних операціях. Визначено, що стабільність корпоративного сегмента безпосередньо впливає на ліквідність банку та його фінансову стійкість.

Проведений аналіз показав, що банківський сектор України характеризується активною цифровізацією, підвищенням вимог до ризик-менеджменту та зростанням ролі корпоративного банкінгу. Визначено, що значний вплив на розвиток банківських операцій здійснює регуляторна

політика Національний банк України, спрямована на забезпечення стабільності фінансової системи та впровадження сучасних стандартів банківського нагляду.

Аналіз діяльності АТ «Ідея Банк» показав стабільне зростання кредитного портфеля корпоративних клієнтів, збільшення кількості рахунків та активне використання цифрових каналів обслуговування. Встановлено, що банк демонструє позитивну динаміку валютних операцій та підвищення рівня задоволеності клієнтів, що свідчить про ефективність організації корпоративного банкінгу.

Визначено, що ефективність стратегій управління корпоративними відносинами залежить від рівня цифровізації банківських процесів, якості клієнтського сервісу та здатності банку адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас встановлено низку проблем розвитку корпоративного банкінгу, зокрема високий рівень кредитних ризиків, недостатню інтеграцію фінтех-рішень та посилення конкуренції між банками.

Обґрунтовано, що цифровізація є ключовим фактором розвитку корпоративного банкінгу. Встановлено, що стратегія розвитку повинна базуватися на автоматизації банківських процесів, використанні аналітики даних та розширенні дистанційних каналів обслуговування. Запропоновано концептуальну модель формування цифрової стратегії корпоративного банкінгу.

Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності банківських операцій, які включають оптимізацію бізнес-процесів, впровадження CRM-систем, розвиток онлайн-банкінгу та персоналізацію фінансових продуктів. Доведено, що клієнтоорієнтованість є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності банку.

Встановлено, що використання фінтех-технологій (Big Data, API, штучний інтелект, автоматизація процесів) дозволяє підвищити швидкість обслуговування корпоративних клієнтів, знизити операційні витрати та покращити якість фінансових послуг. Обґрунтовано, що інтеграція фінтех-рішень є стратегічним напрямом розвитку корпоративного банкінгу.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження доведено, що корпоративний банкінг є одним із ключових напрямів діяльності сучасних банків, який забезпечує формування ресурсної бази, зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Аналіз практичної діяльності банку підтвердив, що цифровізація, клієнтоорієнтованість та впровадження фінтех-технологій є основними чинниками розвитку корпоративного обслуговування.

Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані банками для вдосконалення системи управління корпоративними відносинами, підвищення ефективності банківських операцій та адаптації до сучасних умов розвитку фінансового ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний центр FinTech Review. *Розвиток необанків в Україні: тенденції та прогнози*. Київ, 2024. 40 с.
2. Андрійчук В. М. Макроекономічні виклики та їх вплив на банківську діяльність в Україні. *Економічний вісник України*. 2021. № 10(3). С. 25–35.
3. Васюренко О. В. Банківські операції: навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 312 с.
4. Верховна Рада України. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2026).
5. Волохата В. Є. Сучасний стан і перспективи розвитку банківських інновацій у контексті підвищення якості обслуговування клієнтів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 204-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_31
6. Волкова Н. І. Кульбіда В. А. Особливості банківського кредитування підприємств на сучасному етапі. *Фінанси, облік, банки*. 2021. № 1 (24). С. 113–122.
7. Волкова Н. І., Восколуп К. Р. Оптимізація депозитної діяльності банківської установи в умовах мінливого економічного середовища. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. №29. С. 49-56.
8. Волчанова Ю. Проблеми кредитування малого бізнесу. VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні 97 аспекти», 24 листопада 2021 року. Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2021. С. 13–14.
9. Гетманенко О. О. Фінансова безпека як складова економічної безпеки національної економіки та її інтеграції в світогосподарські відносини: дис. д-ра філософії: 08.00.08. Ужгород, 2021. 410 с.

10. Герасименко А. В. Банківське кредитування промислових підприємств: економічна сутність і принципи реалізації. *Проблеми і перспективи розвитку банків та небанківських фінансових установ у сучасних умовах*. 2021. № 2 (41). С. 40–48.
11. Державна служба статистики України. *Основні показники банківського сектору України: статистичний збірник*. Київ, 2024. 85 с.
12. Журавка Федір Ф. О. Управління банківською діяльністю: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2017. 368 с.
13. Звіт про фінансову стабільність. НБУ, грудень 2023. 142 с.
14. Іваненко С. В. Банківський сектор України у воєнний період: виклики та перспективи. *Фінансовий час*. 2023. № 4. С. 10–25.
15. Іванова О. В. Особливості функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету «Києво-Могилянська академія»*. 2022. № 7. С. 34–42.
16. Ідея Банк. Фінансова звітність. URL: <https://ideabank.ua/uk/about/financial-statements> (дата звернення: 03.03.2026)
17. Ідея Банк. Корпоративним клієнтам. URL: <https://ideabank.ua/uk/business> (дата звернення: 03.03.2026).
18. Коваленко В. В. Управління взаємовідносинами банку з клієнтами в умовах цифровізації економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 45–50.
19. Коваленко В. В. Ресурсна база банків України: сучасні тенденції формування. *Фінанси України*. 2020. № 5. С. 74–88
20. Ковальчук І. П. Інновації в банківському секторі України: виклики та перспективи розвитку. *Фінансовий простір*. 2023. Т. 27, № 1. С. 55–63.
21. Король М. М., Лапа І. В., Фізеші Й. Й. Аналіз трансформації банківських послуг з використанням системи дистанційного обслуговування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 48. С. 46–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_48_10

22. Котлер Філіп Ф. Маркетинг-менеджмент; пер. з англ. Київ: Хімджест, 2018. 720 с.
23. Кретов Д. Ю. Вплив інноваційних банківських технологій на удосконалення обслуговування корпоративних клієнтів. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 1. С. 48-52.
24. Кретов Д. Особливості обслуговування корпоративних клієнтів банками України в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. (19), С. 186-194.
25. Кришталь Г.О., Цімошинська О.В., Тімко Н.І. Створення вартості банківських продуктів для клієнтів малого та середнього бізнесу: проблеми та шляхи вирішення. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С. 49-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_4_9
26. Кушнір Н.О. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 43. 2022. С. 32–36
27. Міністерство фінансів України. Фінансові показники банків станом на 01.01.2024. URL: <https://mof.gov.ua/uk/data> (дата звернення: 25.05.2025).
28. Мінфін. Фінансові показники банків України у 2023–2024 роках. URL: <https://www.minfin.com.ua> (дата звернення: 25.05.2025).
29. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2026).
30. Національний банк України. Звіт про діяльність банківського сектору. Київ: НБУ, 2024. 32 с.
31. Національний банк України. Основні показники банківської системи України. Київ: НБУ, 2024. 68 с.
32. НБУ. Звіт про діяльність банківського сектору за 2023 рік. Київ, 2024. 112 с.
33. Національний банк України. Основні показники банківської системи України. Київ: НБУ, 2024. 68 с.

34. Національний банк України. Основні показники діяльності банківського сектору України (2022–2024). URL: <https://bank.gov.ua/statistic> (дата звернення: 25.05.2025).

35. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 р. Київ: НБУ, 2023. 65 с.

36. Національний банк України. Огляд банківського сектору України за I квартал 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024_Q1.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

37. Окландер М.А., Осетян О.М. Моделі забезпечення клієнтоорієнтованості банківських установ. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 37. С. 12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_37_4

38. Онищенко Ю. Г. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. *Вісник ОНУ ім. І. Мечникова*. 2021. Т 1. 23. Вип. 8 (73). С. 160-165.

39. Орловський В. Інновації на виріст. *Банківські технології*. 2020. № 3. С. 26–29.

40. Павленко Л.Д., Криклій О.А., Чумак О.В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 126-132.

41. Панченко Н., Балацька В., Таттяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 160–163

42. Пейн Адріан А. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). пер. з англ. Київ: Companion Group, 2016. 384 с.

43. Пепперс Дон Д., Роджерс Марта М. Управління відносинами з клієнтами. Стратегічний підхід; пер. з англ. Київ: Вид-во Олексія Капусти, 2017. 432 с.

44. Петренко О. М. Вплив макрофінансових ризиків на банківську систему України. Київ: *Економічна думка*, 2022. 150 с.

45. Примостка Людмила Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 420 с.
46. Примостка Л. О. Ризик-менеджмент у банках України: сучасні підходи. *Фінанси України*. 2020. № 7. С. 89–102.
47. Примостка Л. О. Управління ліквідністю банку в умовах нестабільності фінансового ринку. *Банківська справа*. 2019. № 3. С. 15–24.
48. Райхельд Фредерік Ф. Ефект лояльності: прихована рушійна сила зростання прибутку та довгострокової цінності компанії. Київ: Наш Формат, 2019. 304 с.
49. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>
50. Савлук Михайло М. І., Мороз А. М., Лазепко І. М. Гроші та кредит: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 589 с.
51. Сохацька О. М., Кириленко С. В. Удосконалення банківського обслуговування в контексті забезпечення фінансової інклюзії. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 118- 128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2019_6_10
52. Статистичний бюлетень НБУ. Київ: НБУ, січень 2024. 94 с.
53. Тардаскіна Т. М., Станкевич І. В., Сакун Г. О. Управління комерційним банком на засадах клієнтоорієнтованості. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 373-382. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_55
54. Центр економічної стратегії. Банківський сектор під час війни: виклики та перспективи. Київ, 2024. 45 с. URL: <https://ces.org.ua/reports/bankivskyj-sektor-pid-chas-vijny> (дата звернення: 25.02.2025).
55. Чернуха А. Вплив штучного інтелекту на якість обслуговування клієнтів у банківській сфері. *Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей*. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 36-38.

56. Шарко Є. І. Впровадження інновацій банківського обслуговування в Україні. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 32-33. С. 204-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_32-33_104

ДОДАТКИ