

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
д-р екон. наук, професор

_____ Володимир СИБІРЦЕВ

«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему:
«Сучасний стан та перспективи розвитку персонального
банкінгу»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу, групи ФС-23м
ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок»

_____ **Михайло ГУРА**

«___» грудня 2024 р.

Керівник роботи: доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та
страхування

_____ **Володимир СИБІРЦЕВ**

«___» грудня 2024 р.

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент кафедри
економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики
ЦНТУ

_____ **Ігор НІКОЛАЄВ**

Завідувачу кафедри фінансів, банківської справи
та страхування

Володимиру СИБІРЦЕВУ

здобувача вищої освіти економічного
факультету групи ФС-23м

(ОПП «Фінанси, банківська справа та
страхування спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа, страхування та фондовий
ринок»)

Гури Михайла Романовича

ЗАЯВА

Прошу дозволити мені виконати кваліфікаційну роботу за другим
(магістерським) рівнем вищої освіти на тему: «Сучасний стан та перспективи
розвитку персонального банкінгу».

« 30 » червня 2024 р.

(підпис)

Погоджено:

Керівник кваліфікаційної роботи:

(підпис) д-р екон. наук, професор **Володимир СИБІРЦЕВ**

« 30 » червня 2024 р.

Завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування:

(підпис) д-р екон. наук, професор **Володимир СИБІРЦЕВ**

« 30 » червня 2024 р.

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Ступінь вищої освіти магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
Володимир СИБІРЦЕВ

« 02 » вересня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Гури Михайла Романовича

(прізвище ім'я по батькові повністю)

1. Тема роботи «Сучасний стан та перспективи розвитку персонального банкінгу»

(назва)

2. Керівник роботи Сибірцев В.В., д-р екон. наук, професор
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 10.12.2024

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи

Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз сучасного стану персонального банкінгу, визначення основних тенденцій розвитку цього сегменту, а також формулювання пропозицій щодо його вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та технологічних інновацій. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити кілька завдань, зокрема: дослідити основні принципи персонального банкінгу та його роль у стратегії банківської установи; проаналізувати сучасні технологічні рішення в персональному банкінгу, зокрема мобільні додатки та цифрові платформи; оцінити потреби клієнтів у сфері персонального банкінгу та виявити ключові фактори, що визначають їх вибір банку; визначити ключові переваги та недоліки персонального банкінгу для банків і клієнтів; розробити рекомендації щодо покращення роботи персонального банкінгу.

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану дослідження	жовтень 2024 р.	
2.	Підбір та вивчення літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	жовтень 2024 р.	
3.	Підготовка та подання керівнику: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - вступу та висновків	листопад 2024 р. листопад 2024 р. листопад 2024 р. грудень 2024 р.	
4.	Подання робочого варіанту роботи керівнику	грудень 2024 р.	
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	грудень 2024 р.	
6.	Нормо-контроль секретаря ЕК, перевірка на академічну доброчесність	грудень 2024 р.	
7.	Відгук керівника	грудень 2024 р.	
8.	Рецензування роботи. Підготовка документів, що подаються до ЕК (листи, довідки, інформаційний листок, висновки-виписки, опубліковані статті).	грудень 2024 р.	
9.	Подання роботи завідувачу кафедри на допуск до захисту	грудень 2024 р.	
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень завідувача кафедри.	грудень 2024 р.	
11.	Подання роботи та супровідних документів до ЕК	грудень 2024 р.	
12.	Захист роботи	грудень 2024 р.	

Дата видачі завдання:

« 02 » вересня 2024 року

(підпис керівника)

Сибірцев В.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання:

« 02 » вересня 2024 року

(підпис здобувача)

Гура М.Р.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гура М.Р. Сучасний стан та перспективи розвитку персонального банкінгу. Рукопис.

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування», спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2024.

У кваліфікаційній роботі вивчено методологічні основи та концептуальні засади персонального банкінгу, проведено оцінку персонального банкінгу АТ «ПУМБ», запропоновано конкурентоспроможну стратегію розвитку персонального банкінгу у контексті глобальних фінансових тенденцій.

Наукова цінність дослідження полягає в розширенні теоретичних знань про персональний банкінг, зокрема щодо нових методів і підходів до обслуговування клієнтів у преміум-сегменті банківського ринку. Результати дослідження можуть сприяти розробці нових теорій і моделей вивчення індивідуалізованого банківського сервісу та адаптації сучасних технологій у цій сфері під вимоги сьогодення.

Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення персонального банкінгу, що можуть бути застосовані банками для підвищення якості сервісу, задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг. Зокрема, рекомендації можуть бути використані для покращення організаційної структури персонального банкінгу, впровадження нових технологій і послуг, орієнтуючись на потреби цільової аудиторії.

Ключові слова: банк, персональний банкінг, клієнтоорієнтованість, компоненти системи, моделі, інноваційні технології

ABSTRACT

Gura M.R. Current state and prospects of personal banking development. Manuscript.

Qualification work on the second (master's) level of higher education in the OPP "Finance, banking and insurance," specialty 072 "Finance, banking, insurance and the stock market." Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, 2024.

The methodological foundations and conceptual principles of personal banking were studied in the qualification work, the assessment of personal banking of JSC "FUIB" was carried out, a competitive strategy for the development of personal banking in the context of global financial trends was proposed.

The scientific value of the research is to expand theoretical knowledge about personal banking, in particular regarding new methods and approaches to customer service in the premium segment of the banking market. The results of the study can contribute to the development of new theories and models for the study of individualized banking service and the adaptation of modern technologies in this area to the requirements of today.

The practical significance of the study is to develop recommendations for improving personal banking, which can be used by banks to improve the quality of service, meet customer needs and achieve competitive advantages. In particular, the recommendations can be used to improve the organizational structure of personal banking, the introduction of new technologies and services, focusing on the needs of the target audience.

Keywords: bank, personal banking, customer orientation, system components, models, innovative technologies

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЕРСОНАЛЬНОГО БАНКІНГУ	7
1.1. Сучасні підходи до визначення персонального банкінгу	7
1.2. Моделі персонального банкінгу: міжнародний досвід та українська практика	14
1.3. Роль інноваційних технологій у розвитку персонального банкінгу	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ПЕРСОНАЛЬНОГО БАНКІНГУ АТ «ПУМБ»	30
2.1. Оціночна характеристика діяльності АТ «ПУМБ»	31
2.2. Результати фінансово-економічної діяльності АТ «ПУМБ»	40
2.3. Програма персонального банкінгу АТ «ПУМБ»	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛЬНОГО БАНКІНГУ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ	64
3.1. Механізм вибору ефективних стратегій розвитку персонального банкінгу в умовах невизначеності	64
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення продуктів і послуг персонального банкінгу в АТ «ПУМБ»	70
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Персональний банкінг є ключовим напрямком в розвитку сучасної банківської сфери, що надає банкам можливість задовольняти специфічні потреби клієнтів, які вимагають індивідуального підходу, конфіденційності та високого рівня обслуговування. У зв'язку з постійними змінами в економічній ситуації, впровадженням новітніх технологій і ростом попиту на преміальні послуги, персональний банкінг стає важливою складовою стратегічної діяльності банків. Вивчення перспектив розвитку персонального банкінгу є актуальним для розуміння майбутніх змін на ринку банківських послуг та для адаптації банків до нових викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз сучасного стану персонального банкінгу, визначення основних тенденцій розвитку цього сегменту, а також формулювання пропозицій щодо його вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та технологічних інновацій. Дослідження спрямоване на розгляд новітніх стратегій розвитку персонального банкінгу, а також на розробку рекомендацій щодо вдосконалення продуктів і послуг персонального банкінгу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити кілька завдань, зокрема:

- дослідити основні принципи персонального банкінгу та його роль у стратегії банківської установи;
- проаналізувати сучасні технологічні рішення в персональному банкінгу, зокрема мобільні додатки та цифрові платформи;
- оцінити потреби клієнтів у сфері персонального банкінгу та виявити ключові фактори, що визначають їх вибір банку;
- визначити ключові переваги та недоліки персонального банкінгу для банків і клієнтів;
- розробити рекомендації щодо покращення роботи персонального банкінгу.

Об'єктом дослідження є персональний банкінг як частина банківської діяльності, яка передбачає надання індивідуальних послуг для клієнтів з високим доходом та спеціальними фінансовими потребами. Особливу увагу в роботі буде зосереджено на методах і технологіях, що застосовуються для обслуговування таких клієнтів, а також на продуктах і послугах, що надаються в рамках персонального банкінгу.

Предметом дослідження є продукти та послуги персонального банкінгу, а також інструменти та методи надання індивідуальних банківських послуг, зокрема використання цифрових платформ, індивідуальних менеджерів, преміальних карток, спеціальних фінансових інструментів, а також можливості для інвестування і збереження капіталу.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів дослідження, зокрема:

- аналіз наукових праць та аналітичних звітів з банківської справи та персонального банкінгу;
- порівняльний метод для вивчення міжнародного досвіду та оцінки кращих практик персонального банкінгу;
- статистичний метод для аналізу ефективності продуктів та послуг, що надаються в рамках персонального банкінгу.

Інформаційну базу дослідження складають наукові та аналітичні публікації, міжнародні стандарти, звіти досліджуваної банківської установи, дослідження в галузі фінансових послуг, а також відкриті дані банківських установ та міжнародних організацій, що займаються аналізом банківських інновацій.

Наукове значення дослідження полягає в розширенні теоретичних знань про персональний банкінг, зокрема щодо нових методів і підходів до обслуговування клієнтів у преміум-сегменті банківського ринку. Результати дослідження можуть сприяти розробці нових теорій і моделей вивчення індивідуалізованого банківського сервісу та адаптації сучасних технологій у цій сфері під вимоги сьогодення.

Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення персонального банкінгу, що можуть бути застосовані банками для підвищення якості сервісу, задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг. Зокрема, рекомендації можуть бути використані для покращення організаційної структури персонального банкінгу, впровадження нових технологій і послуг, орієнтуючись на потреби цільової аудиторії.

Апробація результатів за темою кваліфікаційного дослідження здійснена у форматі публікації основних положень і наукових результатів кваліфікаційної роботи, які обговорювалися та отримали позитивні відгуки на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери» (28 листопада 2024 р. м. Кропивницький).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 33 найменувань, 8 рисунків, 6 таблиць, 5 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЕРСОНАЛЬНОГО БАНКІНГУ

1.1. Сучасні підходи до визначення персонального банкінгу

Персональний банкінг, як складова банківських послуг, є сегментом фінансового ринку, що спрямований на задоволення специфічних потреб клієнтів із високим рівнем доходу. Цей вид банківського обслуговування характеризується індивідуальним підходом до кожного клієнта, наданням ексклюзивних фінансових послуг та високим рівнем конфіденційності.

Важливо дослідити підходи до визначення персонального банкінгу в умовах сучасної економіки.

Персональний банкінг трактується як система обслуговування, що базується на розробці спеціалізованих продуктів і послуг, таких як управління інвестиціями, довірче управління капіталом, консультування з податкових і юридичних питань. Визначення цього поняття суттєво відрізняється залежно від регіональних особливостей та стратегії банків.

Трактування поняття персональний банкінг в межах сучасних підходів представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення персонального банкінгу

Джерело	Визначення персонального банкінгу
European Banking Federation	Фокус на клієнтів із високим доходом, що потребують спеціалізованих послуг
Deloitte Insights	Банкінг, що забезпечує індивідуальний підхід через використання цифрових технологій
Національний банк України	Комплекс послуг для фізичних осіб, спрямованих на управління капіталом і накопиченнями

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 28; 30]

Українські науковці приділяють достатньо уваги дослідженням специфіки розвитку персонального банкінгу, підкреслюючи його значення для адаптації банківських послуг до сучасних викликів. Результати досліджень доводять, що впровадження інноваційних технологій, таких як мобільні додатки, цифрові платформи та системи автоматизації обслуговування клієнтів, значно підвищує ефективність роботи банківських установ. Зокрема, Примостка Л.О. зазначає, що цифровізація банківських послуг є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності банків. У своїх роботах вона акцентує увагу на необхідності створення багатоканальних платформ, які дозволяють клієнтам отримувати доступ до послуг у будь-який час [21].

Краснова І.В. фокусується на дистанційних формах обслуговування, зокрема на інтернет-банкінгу та мобільних додатках, які дозволяють розширити клієнтську базу навіть у віддалених регіонах [9].

Карчева І.Я. наголошує на впливі інноваційних технологій на трансформацію банківського середовища, підкреслюючи важливість інтеграції фінансових продуктів із сучасними технологіями для покращення клієнтського досвіду [2].

Зарубіжні фахівці у сфері фінансів фокусуються на глобальних трендах і технологічних інноваціях, що формують майбутнє персонального банкінгу. Вони приділяють увагу не лише технологіям, але й зміні моделей поведінки клієнтів. Наприклад, Девід Стіллвел, автор праць із фінансових інновацій, наголошує, що класичний банкінг потребує трансформації в умовах технологічної революції. Його дослідження зосереджені на впровадженні Open Banking та омніканальних стратегій [29].

Долан Шелаг акцентує увагу на розвитку персоналізованих фінансових продуктів, які адаптуються до життєвого циклу клієнта. Його концепція Lifestyle-банкінгу дозволяє банкам будувати довгострокові відносини з клієнтами [31].

Кріс Скіннер досліджує вплив цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, big data і блокчейн на оптимізацію процесів управління клієнтським

портфелем, що дозволяє знизити операційні витрати та підвищити якість обслуговування [26].

Отже, можна стверджувати, що як українські, так і зарубіжні дослідники наголошують на важливості впровадження інновацій у персональному банкінгу, що є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності банків у сучасних умовах.

Особливу увагу у межах дослідження слід звернути на основні характеристики персонального банкінгу.

1. Ексклюзивність продуктів.

Персональний банкінг орієнтований на створення унікальних фінансових продуктів, таких як пакети страхування, інвестиційні портфелі, VIP-депозити.

2. Індивідуальне обслуговування.

Клієнти мають особистих фінансових менеджерів, які забезпечують оперативне вирішення питань.

3. Підвищена конфіденційність.

Забезпечення збереження інформації про клієнтів має ключове значення.

4. Довгострокова перспектива.

Спрямованість на довгострокову взаємодію, що базується на довірі.

Сучасні тенденції у розвитку персонального банкінгу характеризуються цифровізація процесів, а саме використанням мобільних додатків і чат-ботів для доступу до послуг у режимі 24/7. Інтеграцією інновацій шляхом використання біг дати та штучного інтелекту для персоналізації обслуговування.

Особливу увагу у напрямку актуальних тенденцій приділяють підвищенню вимог до екологічності, у вигляді орієнтації на стійкі інвестиції як новий тренд у персональному банкінгу.

Зміни, які відбуваються у фінансовому секторі визначають особливості персонального банкінгу в умовах сучасної економіки. Персональний банкінг, як сегмент банківських послуг, є відповіддю на потреби клієнтів із високим рівнем доходу. Специфічні характеристики цього виду послуг представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості персонального банкінгу в умовах сучасної економіки

Особливість	Характеристика	Сучасні виклики	Перспективи
Цифровізація персонального банкінгу	Використання мобільних додатків, онлайн-платформ, штучного інтелекту та big data для покращення клієнтського досвіду	Кіберзагрози, необхідність забезпечення високої швидкості обробки даних	Розвиток омніканальних платформ, інтеграція з новими технологіями, такими як блокчейн
Підвищення значущості конфіденційності	Впровадження міжнародних стандартів захисту даних (GDPR), двофакторної автентифікації та кібербезпеки	Підвищення вимог до захисту даних, необхідність постійного оновлення стандартів безпеки	Інвестиції в нові системи захисту, використання AI для кібербезпеки
Персоналізація обслуговування	Призначення персонального менеджера, розробка індивідуальних фінансових стратегій, спеціалізовані консультації	Зростання вимог клієнтів до швидкості та якості обслуговування	Розробка адаптивних продуктів із використанням штучного інтелекту та машинного навчання
Інтеграція стійких фінансових рішень	Пропозиція інвестицій у «зелені» проєкти та соціально відповідальні фонди	Підвищення витрат на впровадження стійких рішень, низький попит серед частини клієнтів	Розширення інвестицій у стійкі проєкти, популяризація ESG-інвестицій
Глобалізація послуг	Доступ до мультивалютних рахунків, міжнародні консультації та зручні глобальні платіжні системи	Регуляторні бар'єри в різних країнах, адаптація до локальних вимог	Розширення міжнародних партнерств, створення універсальних продуктів для клієнтів по всьому світу

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 9; 11; 21]

В умовах сучасної економіки цей вид банківського обслуговування набуває нових форм, обумовлених динамічним розвитком технологій, змінами споживчих уподобань та глобальними викликами.

Цифровізація персонального банкінгу.

Цифрові інструменти стали основою розвитку персонального банкінгу, забезпечуючи клієнтам можливість доступу до послуг у будь-який час і з будь-

якої точки світу. Особливості цифровізації полягають у наступному:

- використання мобільних додатків і онлайн-платформ для доступу до рахунків, інвестиційних портфелів і страхових продуктів;
- інтеграція чат-ботів та штучного інтелекту для персоналізації обслуговування;
- використання big data для аналізу потреб клієнтів і формування індивідуальних пропозицій.

Підвищення значущості конфіденційності.

Сучасні клієнти персонального банкінгу висувають високі вимоги до збереження конфіденційності своїх даних. У відповідь банки впроваджують:

- системи захисту даних, які відповідають міжнародним стандартам (наприклад, GDPR - Загальний регламент про захист даних);
- інструменти двофакторної автентифікації;
- кібербезпеку як один із пріоритетів стратегічного розвитку.

Персоналізація обслуговування.

Орієнтація на клієнта є ключовою особливістю персонального банкінгу. До елементів персоналізації відносяться: призначення персонального менеджера для кожного клієнта; розробка індивідуальних фінансових стратегій; надання спеціальних послуг, таких як управління активами, консультації з податкових та юридичних питань.

Інтеграція стійких фінансових рішень.

У сучасній економіці зростає значення стійких фінансових продуктів. Банки пропонують клієнтам інвестиції у «зелені» проекти та фонди соціальної відповідальності.

Глобалізація послуг.

Умови сучасної економіки передбачають надання банківських послуг на міжнародному рівні. До особливостей глобалізації відносяться: доступ до мультивалютних рахунків, міжнародні консультації з інвестування, глобальні платіжні системи, які забезпечують зручність трансакцій.

Практика доводить, що персональний банкінг в умовах сучасної економіки

еволюціонує під впливом цифровізації, глобалізації та зростаючих вимог клієнтів до якості обслуговування. Банки, які вчасно адаптуються до цих змін, зберігають конкурентні переваги та формують довгострокові відносини зі своїми клієнтами.

Система персонального банкінгу складається із взаємопов'язаних компонентів, опис яких представлений на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Ключові компоненти системи персонального банкінгу

Джерело: проілюстровано автором за матеріалами [19; 23; 29; 31]

Детальніше розглянемо компоненти системи персонального банкінгу.

1. Продукти та послуги.

Продукти і послуги персонального банкінгу відзначаються своєю ексклюзивністю та адаптивністю до індивідуальних потреб клієнтів. Вони включають широкий спектр рішень: від спеціалізованих депозитних програм до складних інвестиційних портфелів, створених на основі фінансових цілей клієнта. Консультаційні послуги з податкового та юридичного планування

додають клієнтам упевненості у збереженні та примноженні капіталу. Завдяки такому підходу банк забезпечує не лише високий рівень обслуговування, а й довіру з боку клієнтів.

2. Клієнтське обслуговування.

Центральним елементом персонального банкінгу є якісне та індивідуальне обслуговування клієнтів. Для кожного клієнта призначається персональний менеджер, який не лише надає фінансові консультації, але й сприяє швидкому вирішенню будь-яких питань. Послуги доступні через різноманітні канали зв'язку, включаючи телефон, електронну пошту, мобільні додатки та особисті зустрічі. Це створює максимальну зручність для клієнтів та забезпечує доступність послуг у режимі 24/7.

3. Цифрові технології.

Інновації та цифровізація стали ключовими рушіями розвитку персонального банкінгу. Банки активно впроваджують мобільні додатки, які дозволяють клієнтам здійснювати фінансові операції, керувати рахунками та інвестиціями, навіть не виходячи з дому. Використання технологій big data сприяє формуванню персоналізованих пропозицій, адаптованих до потреб кожного клієнта. Інтеграція штучного інтелекту дозволяє оптимізувати процеси обслуговування, підвищуючи ефективність роботи банків.

4. Управління ризиками.

Одним із найважливіших аспектів персонального банкінгу є управління фінансовими ризиками. Це передбачає оцінку ризиків, пов'язаних із інвестиційною діяльністю клієнтів, а також впровадження заходів для захисту їхніх даних. Банки використовують сучасні алгоритми та аналітичні інструменти для мінімізації кредитних, ринкових та операційних ризиків. Завдяки цьому клієнти можуть бути впевненими у безпеці своїх активів.

5. Клієнтська лояльність.

Побудова довгострокових відносин із клієнтами є пріоритетом у персональному банкінгу. Банки впроваджують програми лояльності, які пропонують клієнтам бонуси, знижки та інші привілеї за користування

послугами. Регулярний зворотний зв'язок допомагає виявляти потреби клієнтів та вдосконалювати послуги. Такий підхід дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих, створюючи атмосферу довіри та співпраці.

У підсумку до характеристики сучасних підходів визначення персонального банкінгу слід підкреслити, що він розглядається як важливий сегмент банківських послуг, що дозволяє фінансовим установам формувати довгострокові відносини з клієнтами та збільшувати їхню лояльність. Використання сучасних підходів до обслуговування клієнтів сприяє забезпеченню конкурентних переваг банків у динамічних умовах фінансового ринку.

1.2. Моделі персонального банкінгу: міжнародний досвід та українська практика

Моделі персонального банкінгу – це організаційні підходи, які використовуються банками для надання послуг клієнтам із високим рівнем доходу та специфічними фінансовими потребами. Вони визначають механізми взаємодії банку з клієнтом, набір фінансових інструментів, технологій, а також рівень персоналізації обслуговування.

Модель персонального банкінгу визначається як структура організації банківських послуг, яка забезпечує індивідуальний підхід до клієнтів, використовуючи спеціалізовані фінансові продукти, високий рівень обслуговування та інноваційні технології [1].

Моделі персонального банкінгу формуються на основі життєвого циклу клієнта, адаптуючи фінансові продукти до його потреб на кожному етапі. Це дозволяє забезпечити довгострокові відносини з клієнтами.

Європейська банківська федерація (EBF) визначає модель персонального банкінгу як платформу, яка поєднує інвестиційні, кредитні, консультаційні та страхові послуги в єдину систему [5; 14].

Моделі персонального банкінгу класифікуються за певними характеристиками.

Традиційні моделі базуються на особистих консультаціях клієнта з фінансовим менеджером. Такі моделі передбачають високу конфіденційність та індивідуальний підхід.

Цифрові моделі акцентують увагу на використанні мобільних платформ, штучного інтелекту та аналітичних інструментів для персоналізації обслуговування.

Змішані моделі поєднують елементи традиційного та цифрового обслуговування, що дозволяє забезпечити максимальну ефективність.

Основними ознаками моделі персонального банкінгу є:

- індивідуальність - кожна модель адаптується до потреб окремого клієнта;
- комплексність - надання широкого спектра фінансових послуг у рамках єдиної моделі;
- гнучкість - можливість адаптації моделі до змін у зовнішньому середовищі та потреб клієнта;
- інноваційність - використання сучасних технологій для покращення обслуговування.

Досвід функціонування банківських установ свідчить, що моделі персонального банкінгу є фундаментом для ефективної взаємодії банків із клієнтами, забезпечуючи не лише якісне обслуговування, але й формування довгострокової лояльності. Вибір моделі залежить від специфіки клієнтської бази, технологічних можливостей банку та регіональних особливостей.

Персональний банкінг є одним із ключових напрямів роботи провідних банків світу, які створюють індивідуальні моделі обслуговування, враховуючи специфіку регіональних ринків і потреб клієнтів. Нижче представлені основні моделі персонального банкінгу, що реалізуються на міжнародному рівні.

Європейська модель охоплює широку клієнтську базу із середнім і високим рівнем доходу. Робить акцент на стійких фінансових рішеннях,

включаючи ESG-інвестиції. Використовує регуляторні стандарти, такі як GDPR, для захисту даних клієнтів.

Перевагами моделі є високий рівень прозорості та довіри клієнтів; комплексний підхід до фінансового планування, включаючи управління капіталом, пенсійне забезпечення та страхування.

Прикладом Європейська моделі слугує HSBC Private Banking у Великій Британії, який пропонує широкий спектр послуг, від інвестиційного планування до управління спадщиною, з особливим акцентом на захисті даних.

Американська модель орієнтована на клієнтів із високим рівнем доходу (HNWIs – High Net Worth Individuals). Широке використання технологій, таких як штучний інтелект, для персоналізації послуг. Активна інтеграція фінансових продуктів і технологій.

Переваги американської моделі полягають у високому рівні автоматизації процесів та швидкому реагуванні на потреби клієнтів через цифрові платформи.

Зразковим прикладом може бути JP Morgan Private Bank, який реалізує індивідуальний підхід до управління активами клієнтів, пропонуючи рішення для інвестицій, благодійності та податкового планування.

Азіатська модель фокусується на корпоративних клієнтах і підприємцях.

Особливості моделі полягають в інноваційності та використанні цифрових рішень, таких як мобільні платформи та фінтехнології, а також в акценті на розвитку інфраструктури для підтримки транскордонних операцій.

Модель характеризується перевагами, а саме високою швидкістю обслуговування завдяки цифровізації та спеціалізацією на міжрегіональних інвестиціях і торгівлі.

Представником азіатської моделі є DBS Private Bank у Сінгапурі, який використовує штучний інтелект для аналізу портфелів клієнтів і пропонує інноваційні рішення для управління капіталом.

Швейцарська модель характеризується високим рівнем конфіденційності клієнтських даних; спеціалізацією на управлінні багатством і спадковими фондами; активним використанням традиційних підходів у поєднанні з сучасними

технологіями.

Серед головних переваг моделі вважається репутація надійності і стабільності та ефективні інструменти управління ризиками.

UBS Wealth Management у Швейцарії пропонує клієнтам управління активами з урахуванням їхніх довгострокових цілей.

Скандинавська модель описується такими особливостями:

- акцент на стійкості та екологічності фінансових продуктів;
- використання технологій для зменшення вуглецевого сліду;
- прозорість у взаємодії з клієнтами.

Модель відрізняється такими перевагами: відповідність глобальним трендам ESG і висока довіра клієнтів завдяки прозорості.

Прикладом може бути Nordea Bank Private Banking, який забезпечує клієнтам доступ до інвестицій у «зелені» проєкти та соціально відповідальні фонди.

Отже, міжнародні моделі персонального банкінгу демонструють широкий спектр підходів до обслуговування клієнтів. Усі моделі орієнтовані на індивідуальні потреби клієнтів, з урахуванням регіональних особливостей і технологічних можливостей. Цей досвід може бути використаний для вдосконалення персонального банкінгу в Україні.

В межах дослідження важливо здійснити порівняння міжнародного досвіду та української практики персонального банкінгу.

Персональний банкіг в Україні розвивається з урахуванням найкращих міжнародних практик, проте має свої особливості, які обумовлені регуляторним середовищем, економічною ситуацією та рівнем впровадження технологій. Нижче наведено порівняння міжнародного досвіду з українською практикою за ключовими аспектами (табл. 1.3).

В Україні, порівняно з міжнародним ринком, спостерігається відставання у впровадженні сучасних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн. Проте розвиток мобільних додатків є важливим напрямом, що набирає обертів.

Міжнародний ринок активно підтримує стійкі фінансові рішення і

фокусується на ESG (Environmental (навколишнє середовище), Social (соціальний аспект) та Governance (управління)), тоді як в Україні цей напрямок лише починає розвиватися.

Таблиця 1.3

Особливості української практики персонального банкінгу у порівнянні із міжнародним досвідом

Аспект	Міжнародний досвід	Українська практика
Цільова аудиторія	Переважно клієнти з високим рівнем доходу (HNWI), підприємці, корпоративні клієнти	Клієнти середнього та високого рівня доходу, підприємці, частково корпоративний сегмент
Продукти та послуги	Інвестиційні портфелі, управління спадщиною, благодійність, індивідуальні фінансові стратегії	Депозитні програми, інвестиційні продукти, страхування, VIP-обслуговування
Технології	Широке використання штучного інтелекту, big data, блокчейну, мобільних платформ	Використання мобільних додатків та онлайн-банкінгу; впровадження штучного інтелекту знаходиться на початковому етапі
Конфіденційність	Суворі стандарти конфіденційності, такі як GDPR; акцент на кібербезпеці	Поступове впровадження міжнародних стандартів конфіденційності; кібербезпека є важливою, але не завжди пріоритетною
Лояльність клієнтів	Програми лояльності, спрямовані на підтримку довгострокових відносин; індивідуальний підхід до кожного клієнта	Програми лояльності розвиваються, але акцент переважно на стандартних послугах; індивідуальний підхід є, але менш персоналізований
Розвиток ESG-продуктів	Значна увага до інвестицій у «зелені» проєкти, ESG-стратегії та стійкі фінансові продукти	Інвестиції у стійкі фінансові продукти є новим напрямком і поки що мають низький попит
Регуляторне середовище	Прозоре регулювання, що сприяє розвитку персонального банкінгу (наприклад, Open Banking у ЄС)	Регуляторні обмеження ускладнюють розвиток нових продуктів; відсутність механізму Open Banking
Цифровізація	Повна інтеграція цифрових платформ і мобільних додатків; автоматизація всіх етапів обслуговування клієнтів	Цифровізація активно розвивається, але автоматизація процесів ще обмежена; мобільний банкінг перебуває на етапі адаптації до потреб клієнтів

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 11; 14; 27]

У міжнародній практиці регулювання сприяє інтеграції нових моделей персонального банкінгу, зокрема Open Banking, тоді як в Україні регуляторні механізми обмежують впровадження деяких інновацій.

Міжнародні банки орієнтуються на клієнтів із вищими доходами, тоді як українські банки адаптують персональний банкінг для клієнтів середнього та високого рівня доходу.

Українська модель персонального банкінгу має свої характерні риси, які відрізняють її від міжнародних практик. Ці особливості зумовлені економічними, регуляторними та культурними чинниками, а також рівнем впровадження інноваційних технологій.

1. Орієнтація на ширшу клієнтську базу.

На відміну від міжнародних моделей, які зазвичай орієнтовані на клієнтів із високим рівнем доходу (HNWI), українські банки адаптують персональний банкінг для клієнтів середнього та високого рівня доходу. Це дозволяє залучити більше клієнтів, але обмежує можливості пропонування складних інвестиційних продуктів.

2. Продуктовий портфель.

Українські банки зосереджені переважно на депозитах, страхових продуктах і VIP-обслуговуванні. У той час як міжнародні банки пропонують широкий спектр рішень, включаючи управління спадщиною, благодійні фонди та індивідуальне інвестування, українські банки поки що не мають достатнього досвіду або інструментів для таких послуг.

3. Інновації та цифровізація.

Цифровізація банківських послуг в Україні активно розвивається, але впровадження таких технологій, як штучний інтелект, big data та блокчейн, перебуває на початковому етапі. Наприклад, мобільний банкінг (Privat24, Monobank) є прикладом успішного впровадження цифрових технологій. Проте автоматизація процесів обслуговування клієнтів та персоналізація поки що обмежені.

4. Рівень конфіденційності.

У міжнародній практиці суворо дотримуються стандартів конфіденційності, таких як GDPR. В Україні захист даних поступово покращується, але залишається викликом через обмежені інвестиції в кібербезпеку та регуляторну базу.

5. Регуляторне середовище.

Українська модель банкінгу працює в умовах жорстких регуляторних обмежень. Наприклад, відсутність механізму Open Banking ускладнює інтеграцію різних фінансових продуктів. Нестабільність економіки та вплив воєнного стану знижують інвестиційну привабливість для клієнтів.

6. Програми лояльності.

На відміну від міжнародних банків, які пропонують індивідуалізовані програми лояльності, в Україні програми лояльності орієнтовані на масовий ринок і включають кешбек, бонуси та акції.

7. Вплив ESG-факторів.

Інвестиції в «зелені» проєкти та стійкі фінансові рішення поки що не набули широкого поширення серед українських банків. Це обумовлено низьким рівнем попиту серед клієнтів та обмеженими ресурсами банків.

Українська модель персонального банкінгу має потенціал до вдосконалення. Назвемо головні перспективи:

1. Інтеграція інноваційних технологій (штучний інтелект, блокчейн).
2. Адаптація міжнародних стандартів конфіденційності та регуляторних механізмів.

3. Розширення спектра фінансових продуктів, орієнтованих на індивідуальні потреби клієнтів.

Ці зміни дозволять підвищити конкурентоспроможність українських банків як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Персональний банкінг в Україні активно розвивається як сегмент банківських послуг, спрямований на клієнтів із середнім і високим рівнем доходу. Українські банки адаптують моделі персонального банкінгу,

враховуючи особливості економіки, рівень цифровізації та вимоги клієнтів.

В процесі дослідження важливо визначити основні особливості української практики персонального банкінгу і навести корисні приклади практики вітчизняних банків.

Фокус на клієнтах із середнім доходом.

Українські банки надають персональні послуги не лише клієнтам із високими доходами, але й середньому класу, розширюючи доступ до VIP-обслуговування та спеціалізованих продуктів.

Орієнтація на депозити та страхування.

На відміну від міжнародних практик, де акцент робиться на інвестиціях та управлінні активами, в Україні популярними залишаються депозитні програми, страхування та кредитування.

Цифровізація як ключовий тренд.

Українські банки активно розвивають мобільний банкінг і онлайн-платформи. Наприклад, ПриватБанк пропонує інструменти управління рахунками через мобільний додаток Privat24.

Моноbank є інноваційним проєктом, який забезпечує клієнтам швидкий доступ до фінансових послуг через мобільний додаток.

Роль персонального менеджера.

Ключовою особливістю українського персонального банкінгу є наявність персональних менеджерів, які надають консультації та допомагають клієнтам у вирішенні фінансових питань.

Становлення ESG-продуктів.

Попит на «зелені» інвестиції та екологічно відповідальні фінансові продукти в Україні тільки починає формуватися, проте деякі банки вже пропонують такі послуги.

Детальніше зупинимось на прикладах практики українських банків.

ПриватБанк пропонує персональний банкінг для клієнтів із високими доходами, включаючи депозити, кредити та страхування. Розвинена цифрова інфраструктура дозволяє клієнтам користуватися послугами через мобільний

додаток та інтернет-банкінг.

Альфа-Банк (Sense SuperApp) - одна з найкращих цифрових платформ в Україні для персонального банкінгу, яка поєднує обслуговування фізичних осіб і бізнесу. Пропонує фінансові консультації, страхові програми та управління інвестиціями.

ПУМБ орієнтується на клієнтів середнього класу, пропонуючи комплексні програми страхування, кредитування та інвестицій. Розробляє персоналізовані програми лояльності.

Ощадбанк сфокусований на депозитних програмах та страхуванні. Пропонує консультаційні послуги для VIP-клієнтів.

Основні виклики української практики обґрунтовані наступними чинниками:

1. Регуляторні обмеження. Відсутність Open Banking уповільнює інтеграцію різних банківських послуг.
2. Низький рівень фінансової грамотності клієнтів. Це ускладнює пропонування складних продуктів, таких як інвестиційні портфелі.
3. Економічна нестабільність. Впливає на довіру клієнтів і їхню готовність інвестувати.

Отже, українська практика персонального банкінгу демонструє високий потенціал, але потребує адаптації до міжнародних стандартів і впровадження інновацій для досягнення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

1.3. Роль інноваційних технологій у розвитку персонального банкінгу

Інноваційні технології є ключовим драйвером розвитку персонального банкінгу, створюючи нові можливості для взаємодії між банками та їхніми клієнтами. Сучасні технології дозволяють персоналізувати обслуговування, підвищити ефективність управління фінансовими продуктами та забезпечити високий рівень безпеки даних.

1. Цифрові платформи та мобільні додатки.

Цифровізація є основою сучасного персонального банкінгу. Використання мобільних додатків забезпечує клієнтам доступ до банківських послуг у будь-який час і з будь-якої точки світу.

Наприклад, Privat24 і Monobank в Україні надають клієнтам можливість здійснювати транзакції, відкривати депозити та отримувати консультації в режимі онлайн. Revolut у Європі дозволяє управляти мультивалютними рахунками через мобільний додаток.

2. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання.

Штучний інтелект відкриває нові можливості для персоналізації послуг та аналізу поведінки клієнтів. AI використовується для:

- створення індивідуальних пропозицій на основі аналізу історії транзакцій;
- автоматизації процесів обслуговування через чат-боти;
- прогнозування фінансових ризиків клієнтів.

Наприклад, чат-бот Erica від Bank of America допомагає клієнтам управляти рахунками та надає фінансові поради.

3. Big Data та аналітика.

Технології Big Data дозволяють банкам збирати та аналізувати великі обсяги інформації про клієнтів для покращення обслуговування.

Головні напрямки використання:

- аналіз поведінки клієнтів для формування персоналізованих пропозицій;
- оптимізація кредитних ризиків;
- сегментація клієнтської бази.

На практиці банки використовують аналітичні платформи для визначення найкращих стратегій залучення нових клієнтів.

4. Блокчейн і смарт-контракти.

Блокчейн забезпечує прозорість і безпеку фінансових операцій, а смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання умов угод.

Застосування в персональному банкінгу:

- забезпечення безпеки міжнародних транзакцій;
- створення нових фінансових продуктів із використанням токенизації.

Інноваційні проєкти, такі як Ripple, спрямовані на оптимізацію міжбанківських розрахунків.

5. Біометричні технології.

Системи розпізнавання обличчя, відбитків пальців та голосу активно використовуються для авторизації клієнтів і забезпечення безпеки їхніх даних.

На практиці банки впроваджують біометричні технології для входу в мобільний додаток, підтвердження транзакцій та ідентифікації клієнтів.

6. Хмарні обчислення.

Хмарні технології дозволяють банкам масштабувати свої послуги, знижуючи витрати на інфраструктуру. Вони забезпечують гнучкість і доступність банківських систем.

Банки використовують хмарні сервіси для зберігання даних та впровадження інноваційних фінансових продуктів.

Отже, інноваційні технології трансформують персональний банкінг, забезпечуючи новий рівень зручності, персоналізації та безпеки для клієнтів. Їхнє впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності банків і формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Рівень ефективності впровадження інноваційних технологій в практику персонального банкінгу проілюстровано на рис. 1.2.

Інноваційні технології є не лише інструментом для підвищення ефективності персонального банкінгу, а й важливим елементом, що формує стратегічні напрями його розвитку. Синхронізація технологічних рішень із загальною стратегією банку дозволяє створювати цілісну систему обслуговування, яка відповідає сучасним викликам і потребам клієнтів.

Одним із ключових аспектів такої синхронізації є інтеграція цифрових платформ і мобільних додатків у стратегію клієнтоорієнтованості. Впровадження таких технологій дозволяє банкам забезпечувати доступність послуг у будь-який час і з будь-якої точки світу. Крім того, використання

мобільних платформ сприяє зменшенню витрат на фізичну інфраструктуру, що є важливим стратегічним пріоритетом у динамічних ринкових умовах.

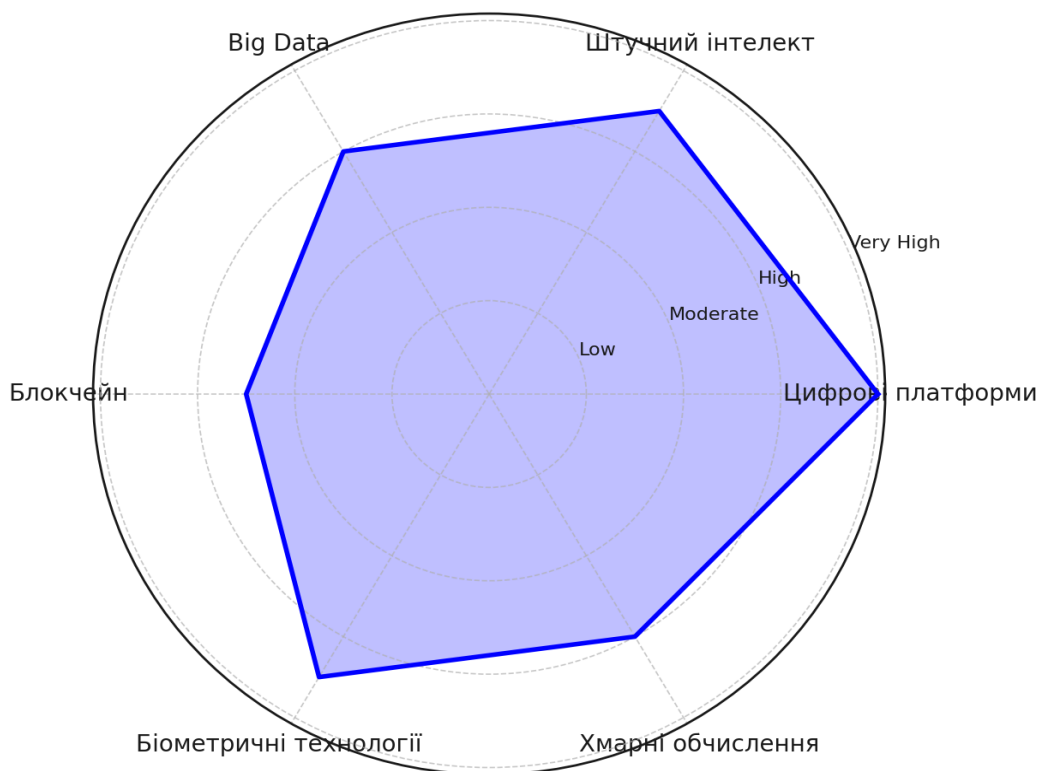


Рис. 1.2. Роль інноваційних технологій у розвитку персонального банкінгу

Джерело: проілюстровано автором за матеріалами [8; 16; 24; 26]

Штучний інтелект і Big Data також відіграють важливу роль у стратегічному плануванні персонального банкінгу. Збір і аналіз великих обсягів даних дозволяє банкам глибше розуміти потреби клієнтів, прогнозувати їхню поведінку та пропонувати персоналізовані продукти й послуги. Це сприяє зміцненню довгострокових відносин із клієнтами, що є одним із основних завдань персонального банкінгу.

Використання блокчейну і смарт-контрактів дозволяє банкам синхронізувати фінансові операції зі стратегією прозорості та безпеки. Ці технології забезпечують не лише захист клієнтських даних, але й підвищують

довіру до банку як фінансової установи, яка гарантує надійність усіх транзакцій.

Синхронізація інноваційних технологій із стратегічними цілями банку також включає інтеграцію ESG-факторів (екологічних, соціальних і управлінських аспектів) у процес розробки нових продуктів і послуг. Банки, які пропонують інвестиційні рішення на основі стійких фінансових практик, не лише розширюють свою клієнтську базу, а й зміцнюють позиції на ринку.

Таким чином, інноваційні технології стають невід’ємною частиною стратегічного розвитку персонального банкінгу. Їхня інтеграція дозволяє банкам відповідати сучасним викликам, підвищувати ефективність управління ресурсами та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Ефективність впровадження інноваційних технологій у персональному банкінгу визначається через низку критеріїв, які оцінюють їхній вплив на якість обслуговування клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів банку та фінансові показники. В таблиці 1.4 наведено основні критерії, які використовуються для оцінки ефективності.

1. Покращення клієнтського досвіду.

Інноваційні технології сприяють забезпеченню зручності та персоналізації послуг. Критерії оцінки:

- швидкість обслуговування: скорочення часу на здійснення транзакцій, отримання консультацій;
- задоволеність клієнтів: аналіз відгуків клієнтів через індекс Net Promoter Score (NPS);
- доступність послуг: оцінка частки клієнтів, які використовують цифрові канали (мобільний додаток, онлайн-банкінг).

2. Оптимізація внутрішніх процесів банку.

Інноваційні технології дозволяють банкам автоматизувати процеси та підвищити їхню ефективність. Критерії оцінки:

- скорочення витрат: аналіз витрат на операційні процеси до та після впровадження технологій;
- автоматизація процесів: частка автоматизованих операцій у загальному

обсязі послуг;

- швидкість реагування: час на виконання клієнтських запитів.

Таблиця 1.4

**Критерії ефективності впровадження інноваційних технологій в систему
персонального банкінгу**

Критерій	Показники ефективності	Технологічний інструмент
Покращення клієнтського досвіду	Швидкість обслуговування, задоволеність клієнтів (NPS), доступність послуг	Мобільні додатки, онлайн-банкінг
Оптимізація внутрішніх процесів банку	Скорочення витрат, частка автоматизованих операцій, швидкість реагування	Роботизація процесів (RPA), ERP-системи
Забезпечення фінансових результатів	Зростання доходів, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE)	Аналітичні платформи, CRM-системи
Рівень безпеки	Зменшення кіберзагроз, відповідність стандартам безпеки, рівень конфіденційності	Шифрування даних, двофакторна автентифікація
Інноваційність продуктів	Новизна продуктів, попит на інновації, конкурентоспроможність	Big Data, штучний інтелект
Стійкість та довгостроковий ефект	Скорочення витрат на підтримку інфраструктури, гнучкість у впровадженні технологій, покращення довгострокових показників	Хмарні обчислення, блокчейн

Джерело: складено автором за матеріалами [3; 8; 24]

3. Забезпечення фінансових результатів.

Інновації повинні сприяти покращенню фінансових показників банку.

Критерії оцінки:

- зростання доходів: аналіз збільшення доходів від нових продуктів і послуг;
- рентабельність активів (ROA): вплив інновацій на ефективність використання активів;
- рентабельність власного капіталу (ROE): зростання прибутковості на вкладений капітал.

4. Рівень безпеки.

Технології повинні підвищувати рівень захисту даних клієнтів і банківських операцій. Критерії оцінки:

- зменшення кіберзагроз: кількість інцидентів, пов'язаних із кіберзлочинністю;
- впровадження стандартів безпеки: відповідність технологій міжнародним стандартам (GDPR, PCI DSS);
- конфіденційність: зниження кількості скарг клієнтів на порушення приватності.

5. Інноваційність продуктів.

Критерії оцінки інноваційних рішень:

- новизна: частка нових продуктів у загальному портфелі банку;
- попит на інновації: частка клієнтів, які активно користуються новими послугами;
- конкурентоспроможність: позиція банку на ринку за інноваційними показниками.

6. Стійкість та довгостроковий ефект.

Критерії для оцінки впливу інновацій на розвиток банку:

- скорочення витрат на підтримку інфраструктури;
- гнучкість у впровадженні нових технологій;
- покращення довгострокових показників (збільшення клієнтської бази, частки ринку).

У підсумку зазначимо, що інноваційні технології у персональному банкінгу є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг. Їхня ефективність визначається не лише фінансовими показниками, але й задоволеністю клієнтів, безпекою даних і стійкістю розвитку банку.

У результаті проведеного аналізу методологічних основ та концептуальних засад персонального банкінгу було розкрито ключові аспекти, що визначають сутність, моделі та роль інноваційних технологій у розвитку персонального банкінгу.

Персональний банкінг є спеціалізованим напрямом банківських послуг, який забезпечує індивідуальний підхід до клієнтів із середнім і високим рівнем доходу. Основними його характеристиками є комплексність, індивідуальність, високий рівень обслуговування та використання сучасних технологій.

У розділі проаналізовано міжнародні моделі персонального банкінгу, серед яких європейська, американська, азіатська та швейцарська. Було встановлено, що міжнародні банки акцентують увагу на високому рівні конфіденційності, інвестиційних продуктах, використанні цифрових платформ і ESG-рішеннях. Українська практика персонального банкінгу перебуває на етапі адаптації до міжнародних стандартів, зосереджуючись на депозитах, страхових продуктах і розвитку мобільного банкінгу.

Інноваційні технології є рушієм трансформації персонального банкінгу. Застосування цифрових платформ, штучного інтелекту, блокчейну, Big Data та хмарних обчислень дозволяє покращити клієнтський досвід, оптимізувати внутрішні процеси банку та забезпечити безпеку фінансових операцій. Їхнє впровадження є важливим для забезпечення конкурентоспроможності банків.

Розробка стратегічних підходів до синхронізації інноваційних технологій із загальною стратегією розвитку персонального банкінгу дозволяє підвищити ефективність обслуговування клієнтів, забезпечити прозорість операцій та збільшити фінансові показники банків.

Таким чином, розділ 1 формує теоретичну основу для подальшого аналізу практичних аспектів персонального банкінгу, визначаючи ключові елементи, що впливають на його розвиток у сучасних умовах. Отримані результати є базисом для розробки рекомендацій та інноваційних підходів, які будуть розглянуті в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ПЕРСОНАЛЬНОГО БАНКІНГУ АТ «ПУМБ»

2.1. Оціночна характеристика діяльності АТ «ПУМБ»

Акціонерне товариство Перший Український Міжнародний Банк (далі ПУМБ) є одним із найбільших і найстабільніших приватних банків України, який вже понад три десятиліття надає своїм клієнтам широкий спектр якісних фінансових послуг і постійно вдосконалює обслуговування. ПУМБ займає провідні позиції серед найбільших банків країни за ключовими фінансовими показниками. Банк є універсальною фінансовою установою, що спеціалізується на комерційній, роздрібній та інвестиційно-банківській діяльності. Головною метою ПУМБ є забезпечення фізичних осіб і корпоративних клієнтів ефективними фінансовими рішеннями, які враховують їх потреби та очікування. Контрольний пакет акцій акціонерного товариства «ПУМБ» належить інвестиційній компанії SCM Holdings Limited Company, яка повністю належить Рінату Ахметову [18].

У 2023 році Перший Український Міжнародний Банк здобув визнання в кількох номінаціях рейтингу «Банківська незламність. First-Half 2023», підготовленого Асоціацією українських банків. Банк був відзначений як лідер серед фінансових установ із приватним капіталом за «Банківську підтримку бізнесу», що підтверджується значними обсягами кредитування юридичних осіб. Також ПУМБ отримав звання «Надійний партнер українців», завдяки високим показникам кредитування фізичних осіб.

У квітні 2023 року провідне медіа NV спільно з інвестиційною компанією Dragon Capital представили рейтинг «ТОП-15 найстійкіших банків країни». ПУМБ зайняв 2 місце серед банків із приватним українським капіталом і посів 11 позицію у загальному списку найстійкіших банків країни.

Експерти премії FinAwards 2023 високо оцінили досягнення Першого Українського Міжнародного Банку, відзначивши його в п'яти номінаціях. Банк

здобув дві золоті нагороди: у категорії «Найкраща платіжна картка» за дебетову картку всеКАРТА та в категорії «Найкраща кредитна картка» за кредитну картку всеМОЖУ.

Крім того, ПУМБ був удостоєний нагороди STP Award від Commerzbank AG (Франкфурт, Німеччина), одного з найбільших банків Європи та учасника ТОП-50 світових фінансових установ за розміром активів.

У межах щорічного рейтингу «25 провідних банків України» ПУМБ отримав шість нагород, що свідчить про його беззаперечне лідерство в галузі. Банк став найкращим у таких категоріях, як «Обслуговування фізичних осіб у відділеннях» та «Зарплатні проєкти».

Перший Український Міжнародний Банк продовжує утримувати лідерські позиції, демонструючи високі стандарти не лише у фінансовій сфері, а й у соціальній відповідальності та інноваційних рішеннях. У 2023 році ПУМБ увійшов до ТОП-50 найкращих роботодавців військового часу за версією журналу Forbes Україна, посівши перше місце серед п'яти банків. Ця відзнака підтверджує високу репутацію банку як роботодавця навіть у складні для країни часи.

У межах щорічної професійної премії Ukrainian Fintech Awards 2023 ПУМБ став переможцем у трьох номінаціях: Best Corporate Banking Digitalization, Best Finance ESG Initiative та Fintech Marketing Campaign of the Year. Експерти ринку високо оцінили досягнення банку в цифровізації корпоративного банкінгу, відзначивши його інноваційні підходи до автоматизації процесів і впровадження сучасних технологій. ПУМБ також заслужив визнання за розвиток ESG-напрямків, демонструючи вагомі результати у соціально відповідальному бізнесі, а також у сфері благодійності.

Банк став фіналістом конкурсу «Партнерство заради сталого розвитку 2023» Глобального договору ООН в Україні, а його соціальна ініціатива «Ми однієї крові» здобула перемогу в номінації «Воїни світла». Ця нагорода є підтвердженням значущості зусиль банку у сфері соціальної відповідальності.

Протягом 2023 року ПУМБ зберігав акцент на діджиталізації своїх

продуктів і послуг, інвестувавши 649 млн грн у розвиток напрямку Digital. Ще 421 млн грн було спрямовано на забезпечення стабільності та безпеки IT-інфраструктури, включаючи оновлення програмного забезпечення, серверів, ліцензій і мережевого обладнання. Ці кроки дозволили збільшити частку цифрових клієнтів до 60%, що на 20% більше, ніж у попередньому році.

Перший Український Міжнародний Банк демонструє видатні результати фінансової стійкості та відповідальності, значно перевищуючи норми Національного банку України з ліквідності у два рази, а з достатності капіталу – у 2,5 рази. Це свідчить про високий рівень фінансової стабільності установи та її готовність ефективно реагувати на нові виклики.

Протягом 33 років діяльності ПУМБ вирізняється відповідальним підходом до ведення бізнесу, поєднуючи реалізацію бізнес-можливостей із забезпеченням фінансової результативності та впровадженням соціально значущих ініціатив. У 2023 році банк виділив понад 243,9 млн грн на фінансування соціальних проєктів, зосередивши зусилля на підтримці співробітників, клієнтів, захисників країни, розвитку бізнесу та допомозі державі.

Як системно важливий банк України, ПУМБ виконує роль уповноваженої установи для зберігання готівки Національного банку України. Банк залишався надійним партнером для клієнтів – як приватних осіб, так і компаній, навіть у складних умовах воєнного часу. Виконуючи всі свої зобов'язання перед клієнтами, партнерами, співробітниками та державою, ПУМБ демонструє відданість принципам сталого розвитку, підтримуючи своїх стейкхолдерів у найважчі періоди. Орієнтуючись на баланс між бізнесом, командою та суспільством, банк підтверджує своє прагнення до гармонійного розвитку та довгострокового успіху.

У 2023 році, в умовах повномасштабної війни, ПУМБ оновив Кодекс корпоративної етики, додавши до нього нові принципи сталого розвитку, які відповідають сучасним викликам та вимогам Національного банку України.

На початку 2024 року Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ)

здійснив перегляд і оновлення своїх корпоративних цінностей, відобразивши у них сучасні принципи ведення бізнесу та внутрішньої взаємодії. Нові цінності банку включають відповідальність, клієнтоцентричність, командність, амбітність і результативність, що формують основу для успішної діяльності та розвитку банку.

Інвестиції ПУМБ у сталий розвиток у 2023 році перевищили 243,9 млн грн. У грудні 2023 року банк затвердив «Декларацію сталого розвитку АТ «ПУМБ», яка визначає стратегічні цілі, принципи та організаційну структуру в цій сфері. Ключові пріоритети банку включають добробут і розвиток працівників, забезпечення якості продуктів і послуг, підтримку місцевих спільнот і бізнесу, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підвищення рівня фінансової грамотності населення.

ПУМБ підтримує 17 цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй, адаптуючи їх до своєї діяльності. Цей підхід реалізується через інтеграцію цілей у три ключові складові: екологічну, соціальну та управлінську (ESG).



Рис. 2.1. Складові сталого розвитку ПУМБ

Джерело: [15]

У 2023 році Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) успішно впровадив низку важливих новацій, які стали результатом адаптації до змін українського законодавства та міжнародних стандартів. Зокрема, банк перейшов на роботу з системою електронних платежів нового покоління (ISO 200220), що підвищило ефективність і безпеку обробки платежів. Відповідно до міжнародних зобов'язань, впроваджено звітність за стандартом автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки (CRS). Значну увагу було приділено посиленню інформаційної безпеки та кіберзахисту, що відповідає викликам сучасного цифрового середовища.

Попри виклики, пов'язані з війною, ПУМБ зберіг свою фінансову стабільність і продовжив виконувати зобов'язання перед державою. За 2023 рік банк перерахував до державного бюджету понад 2,79 млрд грн податків, що на 74% перевищує показник попереднього року. Завдяки цьому ПУМБ увійшов до Топ-5 найбільших платників податків у банківському секторі України, підтверджуючи свою соціальну відповідальність та значний внесок у підтримку економіки країни.

Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) у 2023 році продемонстрував активну позицію у сфері кредитування, надаючи суттєву фінансову підтримку українському бізнесу навіть у складних умовах війни. Кредитний портфель банку зріс на 25%, що контрастує із загальною тенденцією на банківському ринку до зменшення портфельів на 3%. Збільшення обсягів кредитування на 8,8 млрд грн за всіма сегментами корпоративного бізнесу свідчить про зростаючу довіру клієнтів до банку та його вагому роль у стабілізації економіки.

Банк активно підтримує державну програму «5-7-9», посідаючи третє місце серед банків за обсягами виданих коштів у її рамках. Сільськогосподарська галузь залишається одним із ключових напрямів кредитування для ПУМБ, що підтверджується зростанням портфеля у цьому секторі на 70%. За обсягами фінансування агропідприємств банк посів четверте місце серед усіх банків України.

У 2023 році клієнти великого бізнесу отримали фінансування від ПУМБ на загальну суму 13,1 млрд грн. Значна частина коштів була спрямована на підтримку стратегічних галузей економіки, зокрема 4,98 млрд грн отримав агросектор, 4,57 млрд грн — легка промисловість, а 2,60 млрд грн було спрямовано на потреби важкої промисловості. Ці показники свідчать про цілеспрямовану політику банку у стимулюванні розвитку ключових секторів української економіки.

Для середнього бізнесу ПУМБ виділив 4 млрд грн фінансування, демонструючи цілеспрямовану підтримку українських підприємств у складних економічних умовах. Банк використовував індивідуальний підхід до потреб клієнтів, включаючи проведення реструктуризацій, перегляд графіків погашення кредитів та інших зобов'язань. Пріоритетними напрямками фінансування стали агросфера, яка традиційно є ключовим сектором економіки, а також підприємства, що релокували свій бізнес у більш безпечні регіони країни.

У 2023 році ПУМБ продовжив активно розвивати діджиталізовані продукти для кредитування фізичних осіб-підприємців, орієнтуючись на сегмент мікро- та малого бізнесу. Інноваційний підхід дозволив підприємцям оформлювати кредити онлайн у сумі до 750 тис. грн терміном до трьох років, без необхідності надання застави чи поруки. Весь процес кредитування був побудований таким чином, щоб забезпечити простоту і зрозумілість для клієнта. Результатом цієї ініціативи стало надання 2,5 тис. ФОП кредитів на загальну суму 560 млн грн протягом року. Унікальною пропозицією стала можливість отримати фінансування для новозареєстрованих підприємців-стартапів із досвідом бізнесу від 3 до 6 місяців, що сприяло підтримці молодих компаній.

ПУМБ також демонстрував свій внесок у підтримку розвитку "зеленої" енергетики. На кінець 2023 року портфель кредитів великих компаній, які займаються експлуатацією сонячних електростанцій, становив 2,6% від загального кредитного портфеля цього сегмента. Крім того, підприємства середнього корпоративного бізнесу, що працюють у сфері "зеленої" енергетики, склали 8% від кредитного портфеля банку. Для таких компаній була

розроблена пільгова схема погашення зобов'язань. Вона передбачала пріоритетність сплати податків, ремонтів та підтримки виробничих процесів, після чого підприємство виконувало свої зобов'язання перед банком залежно від залишкових коштів.

Ці ініціативи демонструють, як ПУМБ адаптується до потреб сучасного бізнесу, впроваджуючи новітні фінансові рішення та підтримуючи стійкий розвиток економіки України.

Попри складнощі, спричинені війною, ПУМБ демонструє стійке зростання розміру депозитного портфеля та залишків на поточних рахунках клієнтів малого бізнесу. Це свідчить про високий рівень довіри підприємців до банку, що забезпечується вигідними умовами та зручністю пропонованих продуктів. У 2023 році обсяг строкових депозитів зріс до 11 млрд грн, що на 8,6 млрд грн більше у порівнянні з попереднім роком. Такий стрімкий ріст є показником успішності банківської стратегії залучення клієнтів через інноваційні та адаптовані до потреб бізнесу рішення.

Значну роль у цьому зростанні відіграла діджиталізація послуг. Наприкінці 2023 року 90% стандартних депозитних угод клієнти укладали онлайн через платформу інтернет-банкінгу ПУМБ Digital Business.

Кількість клієнтів малого, середнього, великого бізнесу та державних підприємств, які обслуговуються у ПУМБ, зросла до 120 600 на кінець 2023 року. За рік приріст становив 19,7 тис. клієнтів, що відповідає 19% збільшення. Така динаміка стала можливою завдяки пропозиції персоналізованих продуктів, які враховують специфічні потреби бізнесу, участі у державних програмах пільгового фінансування, зокрема «5-7-9», конкурентним відсотковим ставкам, гнучкому підходу до вирішення завдань клієнтів і високій оперативності обслуговування.

У 2023 році ПУМБ продовжив виступати стратегічним партнером Київської школи економіки (KSE), яка входить до числа найкращих шкіл Центральної та Східної Європи. Банк інвестував 3,6 мільйони гривень у якісну вищу освіту.

У 2023 році ПУМБ відмовився від російськомовних інтерфейсів і водночас запустив толерантну кампанію з безумовної підтримки при переході на українську мову, в тому числі фінансову, «БезуМОВНА підтримка» (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Кампанія ПУМБ з підтримки переходу на українську мову
«БезуМОВНА підтримка»**

Джерело: [15]

Команда ПУМБ створила унікальну екосистему «БезуМОВНОЇ підтримки», спрямовану на популяризацію української мови та допомогу у її опануванні через інтерактивні формати та інноваційні підходи. Ініціатива «БезуМОВНА підтримка» успішно виконала свою ключову місію, ставши потужним інструментом популяризації української мови, культури та традицій.

У 2023 році інвестиції банку в подібні освітні та культурні проєкти досягли значної суми в 15,6 млн грн.

Поряд із культурними проєктами, ПУМБ активно сприяв фінансовій підтримці України через випуск військових облігацій. Ще у 2022 році банк, як первинний дилер, запустив сервіс продажу військових облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), випуск яких ініціювало Міністерство фінансів

України. За весь час від початку війни до кінця 2023 року понад 1897 клієнтів банку, як фізичних, так і юридичних осіб, вклали у військові облігації понад 1514 млн грн, 45,2 млн доларів США та 10,15 млн євро.

ПУМБ активно підтримує українських захисників, скеровуючи значні ресурси на допомогу військовим формуванням країни. У 2023 році банк виділив понад 87 млн грн для підтримки підрозділів Збройних Сил України, Національної гвардії, Головного управління розвідки та Служби безпеки України. Загалом, від початку повномасштабного вторгнення, сума фінансової допомоги від ПУМБ на ці цілі склала понад 167 млн грн. Це свідчить про непохитну позицію банку в справі підтримки національної оборони та безпеки.

Клієнт є ключовою цінністю для ПУМБ, і кожен співробітник докладає максимальних зусиль, щоб зробити взаємодію з банком простою та комфортною. Для зручності клієнтів у всіх працюючих відділеннях банку, яких на кінець 2023 року налічувалося 208, облаштовано зони самообслуговування. У цих зонах розташовані платіжні термінали, які дозволяють клієнтам самостійно здійснювати банківські операції. У касах банку передбачено можливість зняття готівки через безконтактні технології, такі як PayPass і PayWave. Всі відділення забезпечені безкоштовним Wi-Fi.

Станом на кінець 2023 року банк обслуговував понад 1,5 мільйона активних приватних клієнтів. За рік кількість активних клієнтів зросла на понад 145 тисяч осіб, що становить 10% приросту. Залучення нових клієнтів переважно відбувалося через відкриття нових дебетних карток, що становило 81% від загального потоку нових клієнтів. З них 55% відкрили картки через дистанційні канали, а ще 20% отримали нові зарплатні картки.

Спостерігається активізація використання клієнтами нових можливостей. За рік на 20% зросла кількість осіб, які здійснюють фінансові операції, такі як оплата комунальних платежів та перекази коштів. Транзакційна активність у POS-терміналах збільшилася на 21%, що свідчить про зростання довіри до безготівкових розрахунків. Крім того, на 16% зросла кількість клієнтів, які почали активно користуватися сервісними послугами, такими як вибір категорій

кешбеку та використання додаткових опцій, включаючи виписки та шаблони операцій.

Мобільний додаток «ПУМБ Online» став ключовим інструментом управління фінансами для клієнтів банку, забезпечуючи цілодобовий доступ до основних функцій із будь-якої точки світу. У 2023 році кількість активних користувачів «ПУМБ Online» перевищила 1,4 мільйона, причому 200 тисяч нових клієнтів долучилися до його використання протягом 2023 року.

Завдяки виваженій політиці та високій якості обслуговування, банк зберігає довіру клієнтів. Як свідчить статистика, 87% фізичних осіб, які розмістили депозити у банку, вирішили продовжити їх строк за підсумками 2023 року. Понад 23,8 тисячі пенсіонерів обрали ПУМБ для обслуговування своїх пенсійних рахунків. На кінець 2023 року кількість активних пенсійних рахунків у банку досягла 116,8 тисяч.

У 2023 році ПУМБ активно співпрацював із понад 30 тисячами зарплатних підприємств, забезпечуючи фінансове обслуговування більш ніж 351 тисячі їхніх співробітників.

Також ПУМБ продовжив співпрацю з Фондом гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО). За 2023 рік банк здійснив виплати відшкодувань 6 493 клієнтам неплатоспроможних банків на загальну суму понад 637,9 млн грн. З цієї кількості 750 клієнтів вирішили продовжити співпрацю з банком, ставши його новими користувачами.

У 2023 році ПУМБ продемонстрував активну позицію у сфері фінансової безпеки та захисту сервісів для клієнтів. Банк сплатив до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) 257 млн грн, підтверджуючи свою стабільність і відповідальність перед клієнтами та регулятором.

Інвестиції Першого Українського Міжнародного Банку (ПУМБ) у покращення клієнтського досвіду у 2023 році досягли 6,9 млн грн, що свідчить про постійне прагнення до вдосконалення якості обслуговування клієнтів. Такі зусилля спрямовані на забезпечення високого рівня задоволення клієнтів та утвердження банку як лідера у сфері фінансових послуг.

ПУМБ є відповідальним роботодавцем, який не лише дбає про своїх клієнтів, але й активно підтримує своїх співробітників. У 2023 році банк створив 1485 нових робочих місць, що майже вдвічі більше порівняно з попереднім роком. На кінець року штат банку складав 6 846 працівників, які працюють в межах затвердженої організаційної структури [13].

У період дії воєнного стану ПУМБ дотримується всіх нормативних вимог Національного банку України. Зокрема, банк впровадив ефективний механізм оцінки задоволеності клієнтів і співробітників за допомогою інструментів NPS (індекс лояльності клієнтів) та eNPS (індекс лояльності працівників). Цей механізм забезпечує виявлення потенційних проблем і проактивне реагування на негативні фактори. Попри складні умови війни, показники задоволеності клієнтів і працівників залишаються на високому рівні, підтверджуючи довіру до банку з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

2.2. Результати фінансово-економічної діяльності АТ «ПУМБ»

Фінансова звітність АТ «ПУМБ» надає точну та повну інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки банку за період 2021–2023 років. Вона складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», які забезпечують прозорість і достовірність даних [20].

На кінець 2023 року активи банку сягнули 153 335 млн грн, що демонструє зростання на 41 361 млн грн або +36,9% порівняно з попереднім роком. На 31 грудня 2022 року активи становили 111 974 млн грн, що було на 7 326 млн грн або +7% більше, ніж у 2021 році. Для порівняння, активи банку на 31 грудня 2021 року склали 104 649 млн грн, показуючи приріст на 29 385 млн грн або +39,0% порівняно з 2020 роком, коли вони дорівнювали 75 264 млн грн (рис. 2.3). Такі позитивні динамічні показники свідчать про стійке зростання фінансового

потенціалу банку протягом досліджуваного періоду [додаток В].

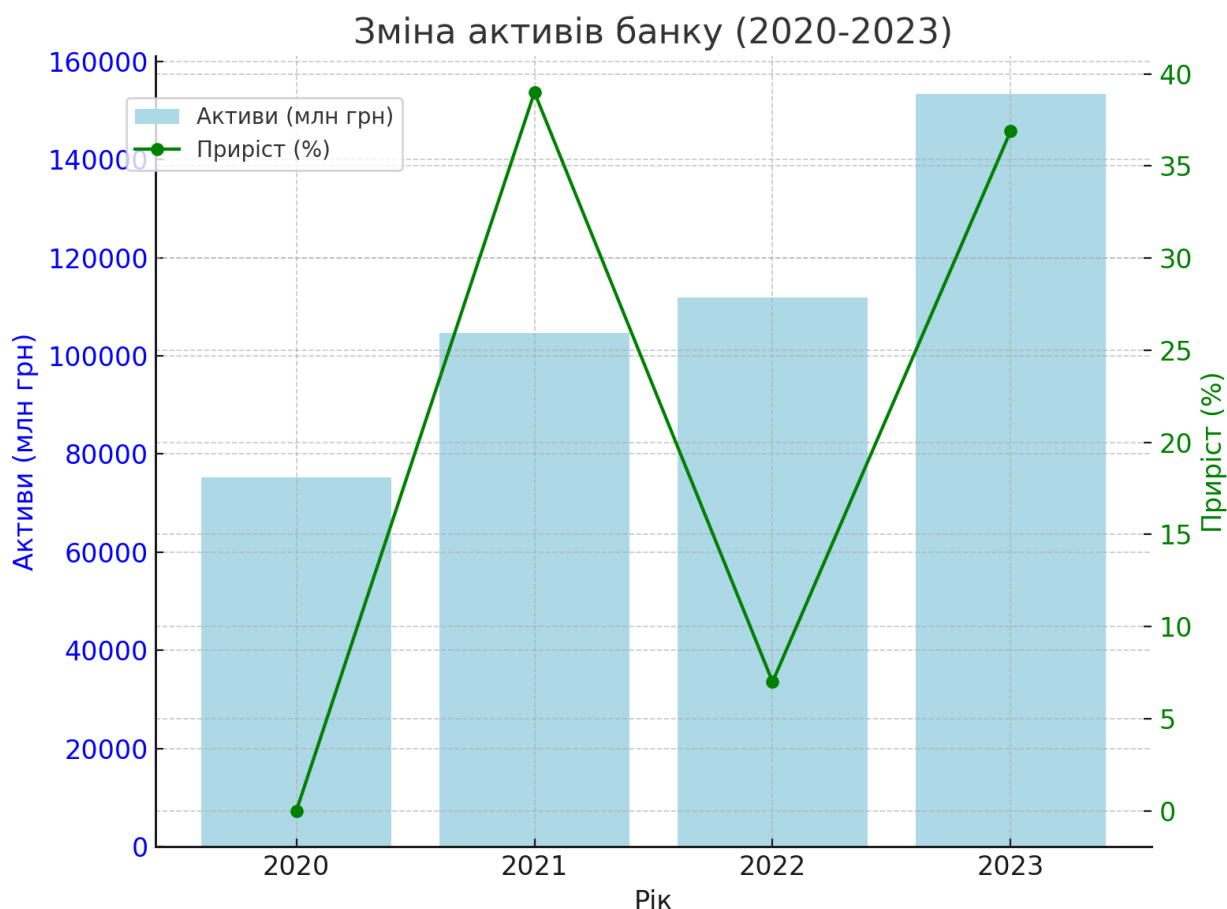


Рис. 2.3. Активи ПУМБ у 2020-2023 роках

Джерело: побудовано автором

Протягом останніх трьох років корпоративний кредитний портфель АТ «ПУМБ» також демонструє стабільну динаміку зростання. У 2023 році корпоративний кредитний портфель (без урахування резервів під кредитні операції) зріс на 5 562 млн грн або +13,6%, досягнувши 46 478 млн грн. Водночас обсяг резервів під знецінення корпоративних позик зменшився на 2 794 млн грн або -39,7%, становлячи 4 243 млн грн. Це свідчить про зменшення кредитного ризику та підвищення якості корпоративного портфеля. У 2022 році корпоративний кредитний портфель також зріс на 4 494 млн грн або +12,3%, досягнувши 40 916 млн грн. Водночас обсяг резервів під знецінення корпоративних позик значно зріс на 4 138 млн грн або +142,8%, до 7 037 млн грн.

Таке зростання резервів відображає підвищені ризики, зумовлені макроекономічними викликами того періоду. У 2021 році корпоративний кредитний портфель збільшився на 9 949 млн грн або +37,6%, досягнувши 36 422 млн грн. Водночас обсяг резервів під знецінення корпоративних позик скоротився на 364 млн грн або -11,2%, становлячи 2 898 млн грн. Це свідчить про значне поліпшення якості корпоративного кредитного портфеля 2021 року у порівнянні з попередніми роками. Аналіз зазначених показників підтверджує ефективність стратегії банку у сфері корпоративного кредитування, спрямованої на розширення портфеля та підвищення його стійкості до фінансових ризиків.

Роздрібний кредитний портфель АТ «ПУМБ» за період 2021–2023 років демонстрував як зростання, так і спад, що відображає вплив макроекономічних факторів, зокрема наслідків війни. У 2023 році роздрібний кредитний портфель (без урахування резервів під кредитні операції) скоротився на 5 301 млн грн або -29,0%, досягнувши 12 997 млн грн. Водночас обсяг резервів під знецінення роздрібних позик зменшився на 5 233 млн грн або -62,2%, склавши 3 174 млн грн. Таке значне зниження резервів пояснюється визріванням кредитних збитків, а також масштабним списанням проблемної заборгованості, що була викликана наслідками повномасштабного вторгнення росії. У 2022 році роздрібний кредитний портфель також зменшився, скоротившись на 3 689 млн грн або -16,8%, до 18 298 млн грн. Водночас резерви під знецінення роздрібних позик значно зросли на 5 983 млн грн або +246,8%, досягнувши 8 407 млн грн. Таке зростання резервів пов'язане із підвищеними ризиками кредитного портфеля у складних умовах війни. У 2021 році ситуація була протилежною: роздрібний кредитний портфель збільшився на 5 428 млн грн або +32,8%, досягнувши 21 987 млн грн. Обсяг резервів під знецінення роздрібних позик зріс на 227 млн грн або +10,3%, до 2 424 млн грн. Це свідчило про зростання попиту на роздрібні кредити в стабільніший період та контрольований рівень ризиків. Таким чином, динаміка роздрібногo кредитного портфеля ПУМБ вказує на адаптацію банку до мінливих економічних умов, акцент на управлінні ризиками та збереження фінансової стабільності в умовах глобальних викликів.

На кінець 2023 року структура активів ПУМБ зазнала змін порівняно з попередніми періодами, що свідчить про адаптацію банку до змін ринкових умов (рис. 2.4).

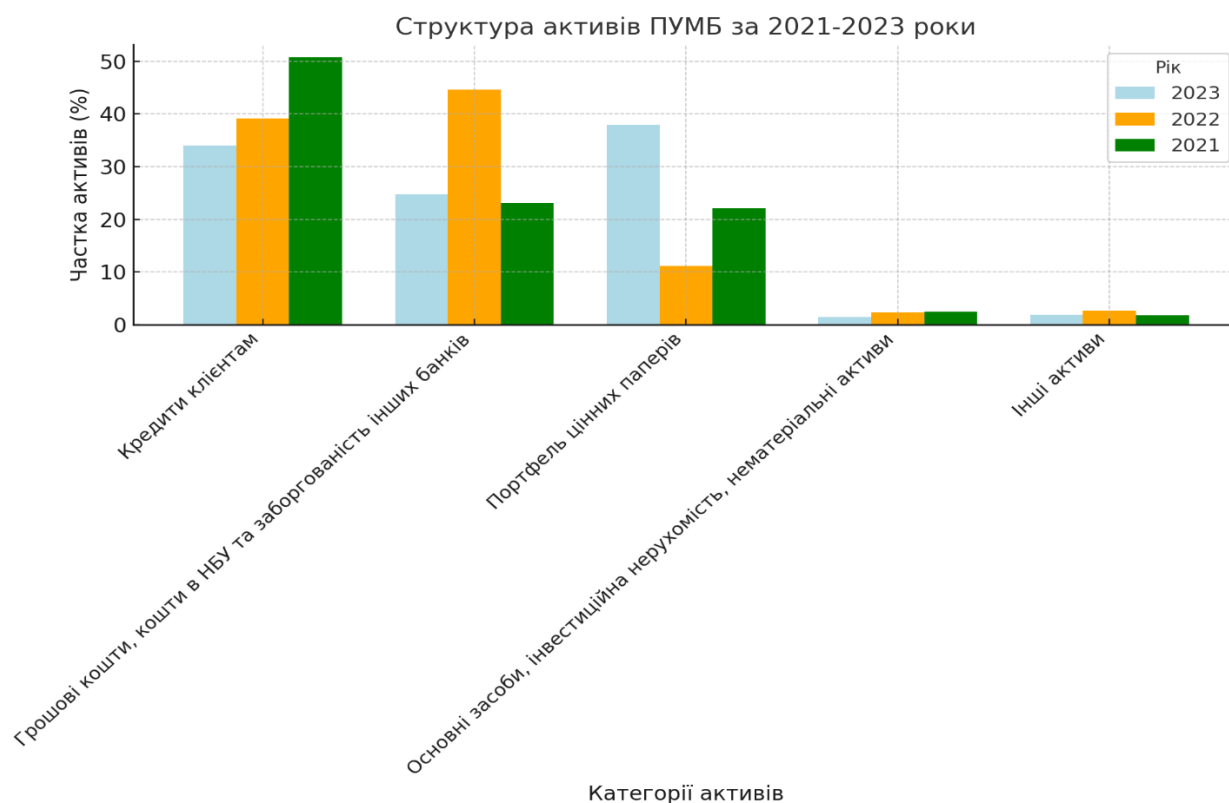


Рис. 2.4. Активи ПУМБ у 2021-2023 роках

Джерело: побудовано автором

Основним компонентом активів залишалися кредити клієнтам, хоча їхня частка знизилася до 34,0% порівняно з 39,1% у 2022 році та 50,7% у 2021 році. Це вказує на зменшення кредитної активності або зростання інших статей активів. Грошові кошти, кошти в Національному банку України та заборгованість інших банків у 2023 році склали 24,8%, що значно менше, ніж 44,6% у 2022 році, але більше порівняно з 23,1% у 2021 році. Зміна цієї статті може свідчити про зменшення обсягів ліквідності у вигляді грошових коштів і переорієнтацію на інші форми активів. Портфель цінних паперів демонструє значне зростання: у 2023 році він становив 37,9%, порівняно з 11,2% у 2022 році та 22,1% у 2021 році. Це свідчить про підвищення інвестиційної активності банку

в цінні папери як надійний інструмент збереження капіталу в умовах нестабільності. Основні засоби, інвестиційна нерухомість, нематеріальні активи та право користування активами склали 1,5% у 2023 році, що є зменшенням порівняно з 2,3% у 2022 році та 2,4% у 2021 році. Таке скорочення може бути пов'язане зі зниженням інвестицій у фізичні активи через економічну ситуацію. Інші активи становили 1,9% у 2023 році, зменшившись із 2,7% у 2022 році та збільшившись порівняно з 1,8% у 2021 році. Це свідчить про стабільність частки менш значущих активів у структурі банку [додаток В].

Динаміка структури активів ПУМБ протягом 2021–2023 років вказує на гнучкість банку в управлінні активами, орієнтацію на збереження ліквідності та підвищення частки портфеля цінних паперів як відповідь на виклики, пов'язані з економічними і політичними змінами.

У 2023 році власний капітал ПУМБ демонстрував значне зростання, збільшившись на 5 693 млн грн (+48,7%) і досягнувши показника 17 390 млн грн на 31 грудня 2023 року. Це свідчить про успішну стратегію управління капіталом, спрямовану на забезпечення фінансової стійкості банку. У 2022 році спостерігалось зниження власного капіталу на 867 млн грн (-6,9%), що зумовлено викликами економічного середовища. На кінець 2022 року власний капітал склав 11 696 млн грн. У 2021 році банк зафіксував приріст капіталу на 2 877 млн грн (+29,7%), що дозволило досягти показника 12 561 млн грн на 31 грудня 2021 року [додаток Г].

Затверджений і зареєстрований акціонерний капітал ПУМБ протягом 2021–2023 років залишався незмінним і складався з 14 323 880 простих акцій номінальною вартістю 333,75 грн за акцію. Усі акції банку були повністю оплачені та зареєстровані, що забезпечує рівні права акціонерів при голосуванні.

Операційний дохід ПУМБ, не враховуючи витрат на резервування, у 2023 році досяг 15 721 млн грн, що на 589 млн грн (+3,9%) перевищує показник 2022 року. У 2022 році операційний дохід зріс на 3 476 млн грн (+29,8%) і склав 15 132 млн грн. У 2021 році цей показник становив 11 656 млн грн, що на 2 722 млн грн (+30,5%) більше, ніж у 2020 році.

Стабільне зростання операційного доходу демонструє ефективність бізнес-моделі ПУМБ і стійкість до викликів зовнішнього середовища. Збільшення власного капіталу в поєднанні зі зростанням операційного доходу підкреслює здатність банку адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати стабільний фінансовий результат.

У 2023 році ПУМБ зафіксував значне зростання чистого процентного доходу, який склав 12 365 млн грн, що на 2 211 млн грн (+21,8%) перевищує показник 2022 року. У попередньому році цей дохід становив 10 154 млн грн, що на 924 млн грн (+10,0%) більше, ніж у 2021 році. У 2021 році банк заробив 9 231 млн грн, демонструючи приріст на 2 384 млн грн (+34,8%) порівняно з 2020 роком. Таке зростання стало можливим завдяки збільшенню обсягу кредитного портфеля, підвищенню його якості, а також ефективній роботі з проблемними активами [додаток Д].

Чистий комісійний дохід банку у 2023 році становив 2 144 млн грн, що на 123 млн грн (+6,1%) більше, ніж у 2022 році. У 2022 році цей показник досяг 2 021 млн грн, але виявився на 25 млн грн (-1,2%) меншим за рівень 2021 року, коли чистий комісійний дохід становив 2 047 млн грн. Приріст у 2021 році порівняно з 2020 роком склав 371 млн грн (+22,1%) [додаток Д].

Зростання процентного доходу свідчить про ефективну політику банку в управлінні кредитним портфелем та активами, тоді як стабільний рівень комісійного доходу підкреслює успішну роботу з клієнтами в сегменті транзакційних послуг. Ці результати вказують на здатність ПУМБ забезпечувати стабільні фінансові надходження навіть у складних ринкових умовах.

У 2023 році торговий та інший дохід ПУМБ становив 1 211 млн грн, що на 1 745 млн грн менше порівняно з 2022 роком. Це зменшення зумовлено одноразовою операцією, проведеною у грудні 2022 року, коли банк здійснив конвертацію 41,048 звичайних акцій Visa класу С у 164,192 звичайних акції Visa класу А та продав їх на відкритому ринку. У зв'язку з цим, банк визнав прибуток від первісного визнання фінансових активів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, у сумі 1,242,933 тис. грн, а також податкові

витрати у розмірі 223,102 тис. грн. Це пояснює різке зростання торгового доходу в 2022 році, який склав 2 956 млн грн, що на 2 578 млн грн більше показника 2021 року. У 2021 році торговий та інший дохід банку становив 379 млн грн, що на 32 млн грн (-7,9%) менше порівняно з 2020 роком. Зниження доходу в цей період було пов'язано із загальною ринковою динамікою та відсутністю значних одноразових операцій, які могли б суттєво вплинути на фінансові результати. Отже, результати 2023 року свідчать про стабілізацію торгового доходу банку після суттєвого зростання внаслідок одноразової операції у 2022 році. Водночас ці показники демонструють гнучкість та ефективність управління фінансовими активами банку в різних ринкових умовах.

Операційні витрати ПУМБ у 2023 році зросли на 1 766 млн грн (+33,4%) і склали 7 044 млн грн. Цей приріст був спричинений посиленням інвестицій у підтримку бізнесу та адаптацію до умов повномасштабної війни. У 2022 році, навпаки, спостерігалось скорочення операційних витрат на 503 млн грн (-8,7%), до 5 278 млн грн, що пов'язано з оптимізацією витрат в умовах невизначеності через військові дії. У 2021 році операційні витрати зросли на 1 126 млн грн (+24,2%) і склали 5 781 млн грн (рис. 2.5). Це збільшення було обумовлене реалізацією стратегічних проєктів, спрямованих на розвиток бізнесу [додаток Д].

У 2023 році витрати на формування резервів під знецінення позик і за зобов'язаннями, пов'язаними з кредитуванням, суттєво зменшились і склали 439 млн грн, що на 9 900 млн грн менше, ніж у 2022 році. Цей спад зумовлений визріванням кредитних збитків та масштабним списанням за рахунок резерву проблемної заборгованості, що виникла через наслідки військового вторгнення росії. Станом на кінець 2023 року сформований резерв покритив 12,5% клієнтського кредитного портфеля (порівняно з 26,1% на кінець 2022 року). У 2022 році витрати на формування резервів досягли 10 339 млн грн, що на 9 575 млн грн більше, ніж у 2021 році. Значне збільшення резервів пов'язане з різким погіршенням макроекономічної ситуації та зростанням ризиків, викликаних війною. Резерв у 2022 році покривав 26,1% клієнтського кредитного портфеля, порівняно з 9,1% на кінець 2021 року. У 2021 році витрати на формування

резервів під знецінення позик знизилися на 350 млн грн (-31,4%), до 763 млн грн, що відображало стабільніший кредитний ринок та зменшення обсягів проблемної заборгованості. Зменшення витрат на резервування у 2023 році є позитивним сигналом, який свідчить про стабілізацію кредитного портфеля банку, незважаючи на складні економічні умови. Операційні витрати, навпаки, зросли, що демонструє зусилля банку з підтримки бізнесу та адаптації до нових викликів.

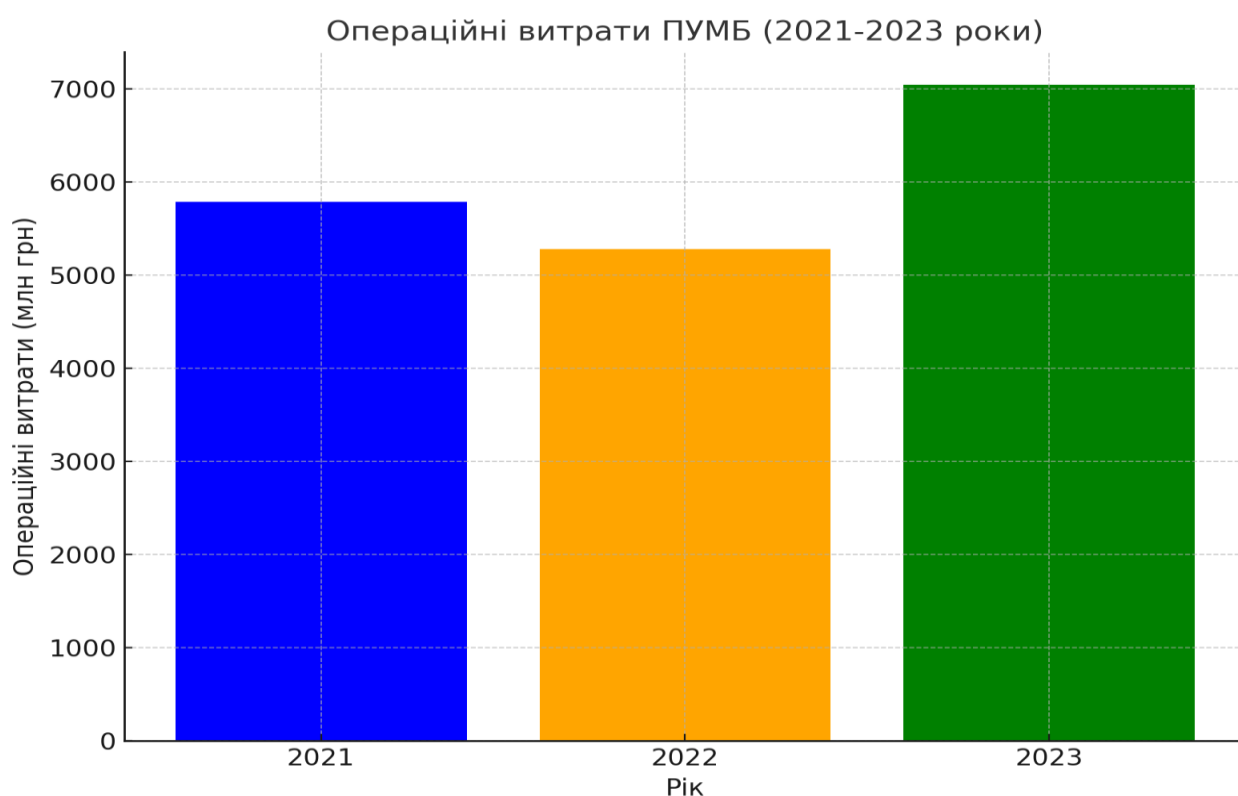


Рис. 2.5. Операційні витрати ПУМБ у 2021 – 2023 роках

Джерело: побудовано автором

За результатами 2023 року АТ «ПУМБ» отримав чистий прибуток у розмірі 3 955 млн грн, що свідчить про відновлення фінансової стабільності банку навіть в умовах складних економічних та воєнних викликів. Значну роль у формуванні фінансового результату відіграли витрати на сплату податку на прибуток, які у 2023 році склали 4 282 млн грн. Цей показник збільшився через підвищення ставки оподаткування, впроваджене змінами до законодавства. ПУМБ увійшов у Топ-5 найбільших платників податків у банківському секторі України,

підкреслюючи свою вагому роль у підтримці національного бюджету. У 2022 році банк зазнав чистого збитку у розмірі 398 млн грн, що було зумовлено значними резервами на покриття кредитних збитків, викликаних наслідками повномасштабної війни та макроекономічними викликами. Проте вже у 2023 році банк зміг успішно відновити прибутковість. У 2021 році ПУМБ демонстрував стабільний розвиток із чистим прибутком у розмірі 4 188 млн грн, що свідчило про ефективність банківської моделі та її здатність до адаптації у різних економічних умовах [додаток Д]. Показники чистого прибутку демонструють здатність банку оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно управляти ризиками та підтримувати стабільність навіть у складних умовах, залишаючись вагомим учасником фінансового ринку України.

Основні напрямки активних операцій АТ «ПУМБ» традиційно зосереджуються на кредитуванні та інвестуванні у державні цінні папери, що відображає пріоритети банку у забезпеченні стабільності та підтримці економіки. У 2023 році обсяг виданих позик, без урахування резервів під кредитні операції, збільшився на 261 млн грн (+0,4%) і досяг 59 475 млн грн. Зменшення резервів під кредитні збитки на 8 027 млн грн (-52,0%) до 7 416 млн грн було переважно зумовлено масштабним списанням проблемної заборгованості. У 2022 році, попри складні економічні умови, банк продемонстрував приріст обсягу позик на 804 млн грн (+1,4%), досягнувши 59 213 млн грн. Водночас, через значний вплив макроекономічних ризиків і військових дій, обсяг резервів під кредитні збитки суттєво зріс на 10 121 млн грн (+190,2%) і досяг 15 443 млн грн. У 2021 році банк значно розширив кредитний портфель, збільшивши обсяг виданих позик на 15 377 млн грн (+35,7%) до 58 409 млн грн. При цьому обсяг резервів під кредитні збитки скоротився на 137 млн грн (-2,5%) до 5 322 млн грн, що свідчило про якісне управління ризиками та високий рівень кредитоспроможності клієнтів. ПУМБ продовжує стабільно нарощувати обсяги активних операцій, зберігаючи фокус на підтримці клієнтів і забезпеченні стійкості кредитного портфеля. Значне зменшення резервів у 2023

році свідчить про ефективну роботу банку з проблемною заборгованістю, що дозволило оптимізувати структуру активів і забезпечити подальше зростання.

Портфель корпоративних позик АТ «ПУМБ» демонструє стабільне зростання та зміни у структурі за галузями економіки, відображаючи як загальноекономічні тенденції, так і стратегію банку. На 31 грудня 2023 року обсяг корпоративних позик зріс на 5 562 млн грн (+13,6%) порівняно з попереднім роком і склав 46 478 млн грн. Основними галузями-кредитоотримувачами залишаються підприємства торгівлі (35,4%) та харчової промисловості і сільського господарства (33,9%). Відчутне збільшення спостерігалось у секторі торгівлі, де кредитний портфель зріс на 3 242 млн грн, у той час як у машинобудуванні зафіксовано зниження на 1 968 млн грн. На 31 грудня 2022 року портфель корпоративних позик склав 40 916 млн грн, що на 4 494 млн грн (+12,3%) більше порівняно з 2021 роком. Ключовими галузями також були підприємства торгівлі (32,3%) та харчової промисловості і сільського господарства (31,2%). Найзначніший приріст продемонстрував портфель харчової промисловості і сільського господарства, який збільшився на 4 124 млн грн, тоді як портфель небанківських фінансових установ скоротився на 747 млн грн. На 31 грудня 2021 року корпоративний кредитний портфель досяг 36 422 млн грн, показавши зростання на 9 949 млн грн (+37,6%) порівняно з попереднім роком. Домінуючими галузями були підприємства торгівлі (33,8%) та харчової промисловості і сільського господарства (23,8%). Найбільший приріст зафіксовано в секторі торгівлі (+4 010 млн грн), тоді як у гірничо-видобувній галузі та енергетиці спостерігалось скорочення на 426 млн грн. Зростання корпоративного портфеля ПУМБ свідчить про активну роль банку у підтримці бізнесу в різних галузях. Стійкий приріст у сферах торгівлі та агропромисловості підкреслює їхню значимість для економіки, тоді як скорочення у окремих секторах відображає поточні виклики та зміни в економічному середовищі. Позики фізичним особам демонструють різнопланову динаміку в останні роки, що відображає економічні умови та загальну ситуацію в банківському секторі.

На 31 грудня 2023 року обсяг позик фізичним особам становив 12 997 млн

грн, що на 5 301 млн грн (-29,0%) менше, ніж на кінець 2022 року. Скорочення обсягу позик пояснюється макроекономічними викликами, спричиненими тривалими наслідками повномасштабного військового вторгнення, що вплинули на кредитоспроможність клієнтів та попит на кредитування. На 31 грудня 2022 року позики фізичним особам склали 18 298 млн грн, що на 3 689 млн грн (-16,8%) менше, ніж у 2021 році. Зменшення позик у цьому періоді також відображає невизначеність і економічні ризики, зумовлені війною. На 31 грудня 2021 року обсяг позик фізичним особам зріс на 5 428 млн грн (+32,8%) і досяг 21 987 млн грн. Це зростання було зумовлене активним кредитуванням у довоєнний період, яке стимулювалося зростанням попиту на споживчі та іпотечні кредити.

Процентні доходи банку, отримані від кредитних операцій, у 2023 році склали 11 010 млн грн, що на 96 млн грн (-0,9%) менше, ніж у 2022 році. Частка кредитного портфеля в структурі процентних доходів знизилася до 54,3%, що відображає загальне скорочення обсягів кредитування фізичних осіб. У 2022 році процентні доходи за кредитними операціями становили 11 106 млн грн, що на 1 179 млн грн (+11,9%) більше, ніж у 2021 році. Частка кредитного портфеля у структурі процентних доходів була на рівні 74,6%. У 2021 році банк заробив 9 927 млн грн на процентних доходах від кредитних операцій, що на 2 086 млн грн (+26,6%) більше, ніж у 2020 році. Частка кредитного портфеля в структурі процентних доходів досягла 83,9%. Динаміка кредитів фізичним особам і процентних доходів банку демонструє зменшення активності в сегменті роздрібного кредитування внаслідок воєнних дій і складних економічних умов. Однак, незважаючи на зниження обсягів, частка процентних доходів від кредитних операцій залишається суттєвою, що підкреслює значення цього сегмента для загальної стратегії банку.

Портфель цінних паперів банку демонструє суттєве зростання протягом останніх років, що свідчить про активну діяльність у сегменті інвестицій та управління активами. Станом на 31 грудня 2023 року, обсяг портфеля цінних паперів банку досяг 68 168 млн грн, що на 30 550 млн грн (+81,2%) перевищує показник попереднього року. Такий приріст пояснюється розширенням

інвестицій у державні цінні папери та високою прибутковістю цього сегмента, що забезпечує стабільність банківської діяльності в умовах війни. На 31 грудня 2022 року, портфель цінних паперів становив 37 618 млн грн, збільшившись на 5 576 млн грн (+17,4%) порівняно з кінцем 2021 року. Основними факторами зростання були збереження банком інвестиційної активності навіть у складних економічних умовах та спрямування ресурсів на підтримку ліквідності. Станом на 31 грудня 2021 року, портфель цінних паперів банку склав 32 042 млн грн, що на 9 587 млн грн (+42,7%) більше, ніж у 2020 році. Зростання у цей період стало результатом активного залучення банком інвестиційних можливостей на ринку державних цінних паперів для стабілізації доходів. Як бачимо, протягом 2021–2023 років портфель цінних паперів банку стабільно зростає, що відображає стратегічну орієнтацію на інвестиційні інструменти як джерело диверсифікації активів та забезпечення стабільності. Особливе значення мають державні облігації, які виступають надійним інструментом із низьким рівнем ризику. Збільшення портфеля цінних паперів банку протягом досліджуваного періоду є результатом адаптації банку до умов економічної нестабільності та пошуку шляхів для збереження фінансової стійкості. Це також підкреслює роль банку як активного учасника інвестиційного ринку, який здатен ефективно використовувати наявні можливості для забезпечення стабільного доходу.

Обсяг облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) у портфелі банку демонструє динамічні зміни залежно від макроекономічних умов та стратегії банку щодо управління інвестиціями. У 2023 році, загальний обсяг ОВДП в інвестиційному портфелі банку склав 30 446 млн грн, що на 17 866 млн грн (+142,0%) більше порівняно з попереднім роком. Такий значний приріст зумовлений високою дохідністю державних облігацій у період економічної нестабільності та зростанням потреби банку у стійких інструментах для підтримки ліквідності та стабільності. На кінець 2022 року, обсяг ОВДП зменшився до 12 580 млн грн, що на 4 446 млн грн (-26,1%) менше, ніж у 2021 році. Зниження обсягу ОВДП у цей період могло бути спричинене потребою у перерозподілі інвестиційних ресурсів банку або використанням частини

портфеля для забезпечення ліквідності в умовах війни. У 2021 році, загальний обсяг ОВДП склав 17 026 млн грн, що на 2 580 млн грн (+17,9%) перевищує показник 2020 року. Зростання у цьому періоді відображає стабільну прибутковість та низький ризик цих інструментів, що зробило їх привабливими для інвестування. Обсяг ОВДП у портфелі банку зазнав значного коливання у 2022 році через воєнні дії та пов'язані з ними економічні виклики. Проте у 2023 році банк активно наростив портфель ОВДП, що свідчить про прагнення до забезпечення фінансової стійкості через інвестиції у надійні державні інструменти. Динаміка обсягу ОВДП у портфелі банку свідчить про стратегічний підхід до управління активами, спрямований на збереження стабільності та дохідності навіть у складних економічних умовах. Значне зростання портфеля у 2023 році демонструє довіру банку до державних інструментів та його активну участь у підтримці фінансової системи країни.

Процентний дохід за операціями з цінними паперами демонструє динамічне зростання протягом останніх років, що свідчить про ефективне управління портфелем цінних паперів і зростання їхньої ролі в загальній структурі доходів банку. У 2023 році процентний дохід за операціями з цінними паперами склав 8 611 млн грн, що на 4 990 млн грн (+137,9%) більше порівняно з попереднім роком. Частка операцій з цінними паперами у структурі процентних доходів досягла 42,5%, що свідчить про значний внесок цих операцій у загальний фінансовий результат банку. У 2022 році процентний дохід становив 3 620 млн грн, що на 1 764 млн грн (+95,0%) перевищує показник 2021 року. Частка операцій з цінними паперами в структурі процентних доходів склала 24,3%, демонструючи стабільне зростання. У 2021 році цей показник дорівнював 1 857 млн грн, збільшившись на 485 млн грн (+35,4%) порівняно з 2020 роком. Частка операцій з цінними паперами у структурі доходів склала 15,7%, що підтверджує поступову інтеграцію цього інструмента у фінансову стратегію банку. Значне збільшення доходу за операціями з цінними паперами у 2023 році свідчить про посилення фокусу банку на інвестуванні в ці інструменти як один із ключових джерел прибутковості. Це може бути пов'язано із підвищенням дохідності

державних і корпоративних облігацій, які забезпечують стабільний дохід навіть у періоди економічної турбулентності. Різке зростання доходів від операцій з цінними паперами у 2023 році демонструє ефективність управління інвестиційним портфелем банку. Поступове збільшення частки цих операцій у структурі процентних доходів свідчить про їхню важливість у забезпеченні фінансової стійкості та прибутковості банку. Це також підкреслює стратегічний підхід до використання цінних паперів як інструменту збереження і примноження капіталу.

Кошти в банках є важливим компонентом активів банку, що демонструє динамічну зміну залежно від фінансової стратегії та ринкових умов. Станом на 31 грудня 2023 року кошти в банках склали 15 064 млн грн, що на 3 749 млн грн (-19,9%) менше порівняно з попереднім роком. Це зниження може свідчити про перерозподіл ресурсів банку на інші напрями, такі як кредитування чи інвестування в цінні папери. На 31 грудня 2022 року обсяг коштів у банках становив 18 813 млн грн, що на 8 116 млн грн (+75,9%) більше, ніж у 2021 році. Це суттєве зростання вказує на збільшення ліквідності банку внаслідок обмежень у кредитуванні або в очікуванні стабілізації економічної ситуації. Станом на 31 грудня 2021 року кошти в банках дорівнювали 10 697 млн грн, що на 2 629 млн грн (+32,6%) перевищує показник 2020 року. Це зростання відображає збільшення короткострокової ліквідності банку, що могло бути результатом накопичення вільних коштів. У 2023 році спостерігається зниження коштів у банках, що може свідчити про активніше використання цих ресурсів для інших операцій або інвестицій. У 2022 році банк значно збільшив обсяг коштів у банках, що, ймовірно, відображає зусилля зі збереження ліквідності в умовах економічної невизначеності. У 2021 році продовжилось збільшення обсягу коштів у банках, що, можливо, було викликано підготовкою до подальших економічних змін. Динаміка коштів у банках демонструє адаптивність банку до мінливих умов ринку. Зменшення обсягу коштів у банках у 2023 році може бути частиною стратегії оптимізації ресурсів для збільшення прибутковості. Зростання у попередні роки свідчить про зважений підхід до управління

ліквідністю, що забезпечує фінансову стійкість банку.

Процентний дохід за міжбанківськими операціями демонструє стабільну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне використання ресурсів банком у цьому сегменті. У 2023 році процентний дохід за міжбанківськими операціями становив 643 млн грн, що склало 3,2% від усього процентного доходу. У порівнянні з попереднім роком, показник зріс на 474 млн грн (+280,1%). Таке зростання може бути пов'язане зі збільшенням обсягів операцій на міжбанківському ринку або вигідними умовами розміщення коштів. У 2022 році цей дохід становив 169 млн грн, що відповідало 1,1% від загального процентного доходу. Порівняно з 2021 роком, показник зріс на 118 млн грн (+232,9%). Такий приріст, ймовірно, є наслідком активізації міжбанківських операцій в умовах адаптації банківського сектору до змін економічного середовища. У 2021 році дохід за міжбанківськими операціями склав 51 млн грн, що становило 0,4% від усього процентного доходу. У порівнянні з 2020 роком, показник збільшився на 27 млн грн (+115,4%). Зростання вказує на поступове відновлення банківського сектору та активність банку на міжбанківському ринку. Різке збільшення доходу в 2023 році свідчить про високу ефективність управління міжбанківськими операціями. Значне зростання в 2022 році відображає адаптацію до умов воєнного стану та економічної турбулентності. Постійне зростання у 2021 році порівняно з попереднім роком свідчить про закріплення банку як активного гравця на міжбанківському ринку. Зростання процентного доходу за міжбанківськими операціями впродовж останніх трьох років демонструє ефективне управління банком ліквідністю та активну роботу на міжбанківському ринку. Особливо значний приріст у 2023 році свідчить про адаптацію банку до нових викликів та пошук додаткових джерел прибутковості в умовах економічної нестабільності.

Зобов'язання АТ «ПУМБ» демонструють стабільну тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення масштабів операційної діяльності банку та його залученості в економічний процес країни. Станом на кінець 2023 року зобов'язання банку склали 135 945 млн грн, збільшившись на 35 667 млн грн

(+35,6%) порівняно з попереднім періодом. Значне зростання зобов'язань пов'язане з активізацією залучення ресурсів для кредитування, інвестиційної діяльності, а також підтримки ліквідності в умовах викликів воєнного стану. У 2022 році загальний обсяг зобов'язань становив 100 278 млн грн, що на 8 190 млн грн (+8,9%) більше, ніж у 2021 році. Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію, банк продемонстрував стійкість у залученні депозитів та інших джерел фінансування, зберігаючи довіру клієнтів і партнерів. У 2021 році зобов'язання зросли до 92 088 млн грн, що на 26 508 млн грн (+40,4%) більше, ніж у 2020 році [додаток В].

Таке різке зростання зумовлене відновленням економічної активності після наслідків пандемії COVID-19, що сприяло збільшенню депозитної бази та фінансових операцій. Динамічне збільшення зобов'язань у 2023 році вказує на активну роль банку у фінансовій підтримці економіки України в умовах війни. Різке зростання у 2021 році свідчить про відновлення економічної стабільності та ефективну політику залучення ресурсів банком. Стабільність у 2022 році відображає обережний підхід до управління ризиками в умовах економічної турбулентності. Збільшення обсягу зобов'язань банку впродовж 2021–2023 років демонструє високу довіру клієнтів і партнерів, що дозволяє банку залишатися надійним фінансовим партнером навіть в умовах значних зовнішніх викликів. Ця тенденція також свідчить про готовність банку до масштабування операцій та підтримки економічних процесів на всіх рівнях.

Обсяг коштів клієнтів АТ «ПУМБ» демонструє стабільну позитивну динаміку, що підкреслює зростаючу довіру з боку корпоративного та роздрібного сегментів навіть у складних економічних умовах. За підсумками 2023 року, обсяг коштів клієнтів збільшився на 36 243 млн грн (+40,1%) і склав 126 543 млн грн. Частка коштів клієнтів у структурі зобов'язань банку виросла з 90,0% до 93,1%, що свідчить про переважну роль депозитів у формуванні ресурсної бази банку. У 2022 році обсяг коштів клієнтів зріс на 9 428 млн грн (+11,7%) до 90 300 млн грн. Частка цих коштів у зобов'язаннях банку збільшилася з 87,9% до 90,0%. За підсумками 2021 року, обсяг коштів клієнтів

виріс на 23 402 млн грн (+40,7%) і склав 80 917 млн грн. Частка коштів клієнтів у структурі зобов'язань збільшилася з 87,7% до 87,9% [додаток В].

Підвищення частки коштів клієнтів у зобов'язаннях ПУМБ свідчить про посилення довіри до банку як надійного фінансового партнера, особливо у періоди економічної нестабільності. Зростання обсягу коштів клієнтів і зміна їхньої структури вказує на стабільність банку та його здатність залучати значні ресурси для забезпечення операційної діяльності. Збільшення частки корпоративного сегменту також відображає стратегічні пріоритети ПУМБ у зміцненні своєї позиції на фінансовому ринку.

Такі успішні показники фінансово-економічної діяльності ПУМБ є результатом стратегічного підходу до оптимізації бізнес-процесів, адаптації інноваційних технологій, удосконалення обслуговування клієнтів і забезпечення високої якості фінансових продуктів.

2.3. Програма персонального банкінгу АТ «ПУМБ»

Персональний банкінг, як один із пріоритетних напрямів сталого розвитку ПУМБ, що орієнтований на індивідуальні потреби клієнтів, спрямований на поглиблення взаємодії з клієнтами через надання ексклюзивних рішень, які відповідають їхнім фінансовим цілям і особистим уподобанням. Удосконалення персонального банкінгу сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин і підвищує рівень задоволеності клієнтів, забезпечуючи банку конкурентні переваги на фінансовому ринку.

Програма персонального банкінгу ПУМБ, яка отримала назву Persona, уособлює прагнення банку до створення сервісу преміум-класу, орієнтованого на індивідуальні потреби клієнтів. Головний пріоритет Persona – це надання ексклюзивного обслуговування, побудованого на принципах індивідуального підходу, конфіденційності та зручності. Програма пропонує клієнтам не лише високий рівень сервісу, але й низку унікальних можливостей, які відповідають

вимогам сучасного бізнес-середовища.

Історія програми Persona тісно переплітається зі стрімким зростанням потреб у високоякісному банківському обслуговуванні серед власників бізнесу та керівників найбільших українських компаній. Ця програма була створена для задоволення фінансових потреб і надання професійної підтримки клієнтам, які шукають інноваційні рішення для управління своїми активами. Persona пропонує виняткові можливості для бізнес-сегмента, акцентуючи увагу на бездоганному сервісі, спеціалізованих фінансових продуктах і широкому спектрі послуг, які допомагають клієнтам досягати їхніх цілей.

Програма Persona від ПУМБ вирізняється не лише своєю орієнтованістю на клієнтів преміум-сегмента, а й глибиною послуг, які вона надає. Кожна з ключових переваг програми заслуговує на окрему увагу завдяки її унікальності та практичній значущості для клієнтів.

Однією з найважливіших складових програми є послуга персонального менеджера, що пропонує клієнтам персоналізований підхід до обслуговування. Персональний менеджер виступає не просто консультантом, а довіреним фінансовим радником, який досконало знає фінансові потреби клієнта, його звички та уподобання. Завдяки цьому клієнт може розраховувати на рекомендації, які максимально відповідають його цілям, чи то збереження капіталу, чи ефективного його використання. Персональний менеджер також забезпечує конфіденційність, яка є критично важливою для власників бізнесу та топ-менеджерів, що користуються програмою.

Для клієнтів програми передбачена спеціальна VIP-лінія контакт-центру, яка забезпечує швидкий і зручний доступ до банківських послуг. Ця лінія дозволяє мінімізувати час очікування, оскільки звернення клієнтів Persona обробляються у пріоритетному порядку. На відміну від стандартної гарячої лінії, VIP-лінія є спеціалізованою і призначена для вирішення навіть найскладніших питань, що виникають у клієнтів преміум-сегмента. Це значно підвищує рівень комфорту клієнтів, дозволяючи їм зосередитися на важливих для них справах, а не на технічних чи організаційних моментах.

Особливої уваги заслуговують конфіденційні зони обслуговування, створені виключно для клієнтів програми Persona. Ці зони забезпечують приватність і зручність при проведенні банківських операцій. У таких зонах клієнти можуть обговорити зі своїм персональним менеджером будь-які фінансові питання, отримати консультації чи оформити послуги в атмосфері абсолютного спокою та комфорту. Простір розроблений з урахуванням високих стандартів сервісу: затишний інтер'єр, зручні меблі, сучасне обладнання створюють ідеальні умови для продуктивного спілкування. Такий рівень уваги до деталей підкреслює статус клієнта і забезпечує задоволення від користування послугами банку.

Сукупність цих переваг робить програму Persona винятковим інструментом, який не лише задовольняє потреби клієнтів преміум-класу, але й перевищує їхні очікування. Програма підкреслює турботу банку про своїх клієнтів, забезпечуючи комфорт, оперативність і ексклюзивність обслуговування. Усе це сприяє зміцненню довіри до банку, стимулює довгострокові відносини з клієнтами і формує унікальну репутацію ПУМБ на фінансовому ринку.

Персональний банкінг Persona призначений для задоволення потреб клієнтів, яких відносять:

1. Комфортні подорожі. Персональний банкінг Persona створений для задоволення потреб клієнтів, які цінують індивідуальний підхід та комфорт під час подорожей. Програма передбачає високий рівень сервісу, який враховує всі аспекти, пов'язані з організацією мандрівок, забезпечуючи максимальну зручність і впевненість у будь-якій ситуації.

Персональний менеджер відіграє ключову роль у створенні безтурботного досвіду подорожей для клієнтів Persona. Він завжди на зв'язку, готовий надати кваліфіковану консультацію щодо фінансових питань, допомогти обрати оптимальний продукт чи сервіс для подорожі, а також порадити щодо доступних привілеїв у аеропортах або під час перельотів. Такий супровід гарантує клієнтам швидке вирішення будь-яких питань у поїздках.

Для подорожей програма Persona пропонує преміальні пакети Black Platinum та Premiere, які дозволяють клієнтам легко поповнити рахунок перед подорожжю та насолоджуватись відпочинком без жодних фінансових турбот. Ці пакети включають вигідні умови використання карток Mastercard та Visa, які дозволяють зменшити витрати на оренду автомобілів і купівлю авіаквитків у будь-якій точці світу. Пакет Premiere надає доступ до сервісу Priority Pass, що значно підвищує комфорт під час перебування в аеропортах.

Для забезпечення безпеки особистих речей під час подорожей клієнти Persona мають можливість скористатися персональними сейфами, які гарантують надійне зберігання документів, коштовностей або інших цінностей. Це дозволяє клієнтам зосередитися на насолоді від подорожі, не турбуючись про безпеку своїх речей.

Персональний банкінг Persona гармонійно поєднує індивідуальний підхід, преміальні сервіси та розширені фінансові можливості, роблячи кожну подорож клієнта максимально комфортною. Програма враховує навіть найдрібніші деталі, щоб створити ідеальний досвід для вибагливих клієнтів.

Однією з ключових складових персонального банкінгу Persona є високий рівень турботи про клієнтів, що включає ефективні страхові послуги. Це гарантує захист фінансових інтересів клієнтів як під час подорожей, так і у повсякденному житті, забезпечуючи впевненість та спокій.

Перед подорожжю клієнти Persona отримують поліс туристичного страхування, який охоплює широкий спектр медичних та юридичних послуг за кордоном. Це дозволяє уникнути значних матеріальних витрат у разі непередбачених ситуацій, пов'язаних зі здоров'ям або іншими екстремними випадками. Наприклад, клієнти можуть бути впевнені, що у разі хвороби або травми вони отримають оперативну та якісну медичну допомогу без фінансових втрат.

Послуга «Страхування від шахрайських дій» забезпечує надійний захист платіжних карт клієнтів. Це дозволяє безпечно користуватись картою в будь-якій точці світу — знімати готівку, оплачувати покупки в магазинах, ресторанах,

на заправках та інших торгових точках. Грошові кошти клієнта захищені від: незаконного зняття готівки з рахунку; незаконної оплати за втраченою або викраденою картою; крадіжки коштів через використання підробленої картки (скімінг); шахрайських операцій з використанням реквізитів картки; операцій під впливом обману шахраїв.

Вартість страхування вже включена в пакети послуг Black Platinum та Premiere, що робить захист доступним і простим у використанні. Клієнти не лише отримують вигідні умови, але й можуть бути впевнені у своїй фінансовій безпеці.

Поєднання туристичного страхування та захисту від шахрайства створює комплексну систему безпеки, яка відповідає найвищим стандартам. Клієнти Persona можуть зосередитись на насолоді від подорожей та повсякденного життя, знаючи, що їхні фінансові інтереси під надійним захистом.

Ще однією з ключових переваг персонального банкінгу Persona є консьєрж-сервіс, який допомагає преміум-клієнтам організовувати повсякденні справи та забезпечувати комфорт навіть у найдрібніших деталях. Цей сервіс дозволяє клієнтам зосередитися на важливих моментах життя, покладаючи рутинні турботи на досвідчених професіоналів.

Консьєрж-сервіс не лише допомагає підбирати тури в будь-який куточок світу, але й забезпечує консультаційну підтримку під час подорожі, від бронювання готелів до організації дозвілля. Завдяки послугі персональних нагадувань, клієнти можуть бути впевнені, що жодна важлива справа чи подія не залишиться поза увагою. Це особливо цінно для тих, хто прагне оптимально організувати свій час та зберігати душевний спокій.

Програма Persona пропонує клієнтам ефективні інструменти для збереження та примноження фінансових ресурсів. ПУМБ гарантує не лише безпеку вкладів, але й забезпечує максимальний рівень сервісу, що дозволяє клієнтам відчувати себе впевнено в будь-яких економічних умовах.

Банк висловлює свою вдячність клієнтам через участь у спеціальних заходах, де створюється неформальна атмосфера для обговорення новин, обміну

корисною інформацією та встановлення міцніших стосунків між банком і клієнтами. Ці заходи стають платформою для налагодження взаєморозуміння та обговорення індивідуальних фінансових стратегій, що відповідають потребам кожного клієнта.

Persona не лише допомагає зберігати фінансову стабільність, а й створює додаткові можливості для розвитку клієнтського капіталу, інтегруючи турботу, підтримку та ефективний фінансовий менеджмент у кожную деталь співпраці.

З програмою Persona клієнти можуть легко керувати своїми фінансами онлайн без необхідності відвідувати відділення банку. Всі банківські операції доступні через мобільний додаток ПУМБ, що дозволяє здійснювати платежі, контролювати преміальні картки, кредитні кошти, депозити та переглядати історію операцій 24/7. Завдяки можливості створювати шаблони для регулярних платежів і налаштовувати додаток під свої потреби, клієнти можуть ефективно організувати свою фінансову діяльність.

Також, клієнти можуть додавати картки інших банків для зручної роботи, що забезпечує ще більшу гнучкість. Підключення кешбеку дає реальні переваги, нараховуючи грошові винагороди за покупки товарів і послуг в обраних категоріях. Преміум-клієнти можуть звернутися до VIP-лінії банку, де досвідчені менеджери допоможуть налаштувати все необхідне через телефон: від лімітів на оплату до блокування та розблокування карток.

Persona пропонує індивідуальні рішення для клієнтів, які бажають забезпечити комфорт та безпеку своїм близьким. З програмою можна легко керувати сімейними фінансами, зменшивши витрати часу на організацію різних фінансових процесів і приділяючи більше уваги родині. Це може включати як управління спільними рахунками, так і організацію фінансових переказів для родичів або дітей.

Клієнти програми Persona можуть скористатися фінансовими продуктами, що дозволяють їхнім близьким отримати зручні та безпечні рішення для збереження та використання грошей, включаючи картки для підлітків чи можливість здійснення переказів у будь-яку точку світу.

Persona не тільки пропонує ефективні інструменти для управління коштами, але й надає можливості для персонального інвестування з максимальним комфортом та гарантіями. Інвестування в цінні папери – це один із способів збереження та примноження капіталу для клієнтів програми, який дозволяє отримувати додатковий дохід з надійними гарантіями. Клієнти можуть легко інвестувати в обрані цінні папери, підбираючи інструменти відповідно до своїх фінансових цілей та стратегій.

Програма Persona допомагає клієнтам зрозуміти інвестиційні можливості, даючи доступ до персональних консультацій та інструментів для моніторингу своїх інвестиційних портфелів. Це дає клієнтам впевненість у правильності їхніх фінансових рішень і дозволяє максимально ефективно використовувати наявні активи.

Отже, програма персонального банкінгу Persona, запропонована ПУМБ, має низку значних переваг, які роблять її привабливою для вимогливих клієнтів, бажаючих отримати індивідуальний підхід і доступ до преміум-сервісів. Проте, незважаючи на численні переваги, програма персонального банкінгу Persona має кілька аспектів, які можуть бути розглянуті як недоліки:

1. Вартість послуг Для багатьох клієнтів однією з перешкод може стати висока вартість обслуговування програми Persona. Програма передбачає наявність преміальних пакетів, що включають додаткові витрати для користувачів, які хочуть отримати доступ до всіх переваг. Хоча ціни на пакети можна виправдати високим рівнем сервісу, не всі клієнти можуть дозволити собі ці витрати, що обмежує доступ до послуг для деяких категорій клієнтів.

2. Обмежене застосування в деяких країнах Хоча програма Persona орієнтована на міжнародний рівень, в деяких країнах послуги, що надаються в рамках програми (зокрема щодо страхування та привілеїв при подорожах), можуть бути обмежені або не працювати з тією ж ефективністю, що й у країнах, де програма активно розвивається.

3. Не всі послуги доступні для всіх клієнтів Деякі ексклюзивні послуги програми Persona доступні лише для клієнтів, які використовують певні пакети,

що може обмежувати кількість користувачів, які можуть повною мірою скористатися програмою. Наприклад, можливості з кешбеку або доступ до особистих сейфів доступні лише клієнтам преміальних пакетів.

Програма персонального банкінгу Persona від ПУМБ є потужним інструментом для клієнтів, які шукають індивідуальний підхід і високу якість обслуговування. Програма надає не лише зручні інструменти для управління фінансами, але й ексклюзивні послуги для подорожей, інвестування та страхування, що забезпечує високий рівень комфортності для клієнтів. Однак, через свою орієнтацію на преміум-клієнтів, вона може бути недоступною для більш широкого кола користувачів через високу вартість та обмеження в деяких регіонах.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛЬНОГО БАНКІНГУ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

3.1. Механізм вибору ефективних стратегій розвитку персонального банкінгу в умовах невизначеності

Сучасна економічна та соціально-політична ситуація, що характеризується високим рівнем невизначеності, створює нові виклики для банківського сектору. В умовах війни банки мають адаптувати свої стратегії розвитку, зокрема в сфері персонального банкінгу, до нестабільного середовища.

Ефективний механізм вибору стратегій є основою для досягнення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Для побудови механізму важливо чітко визначити етапи вибору стратегії.

1. Оцінка зовнішнього середовища.

На першому етапі банк аналізує макроекономічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні фактори, які впливають на його діяльність. Інструментом для цього аналізу є PESTEL, що дозволяє виявити ключові зовнішні загрози та можливості. В умовах війни важливо також враховувати геополітичні ризики, зміни у законодавчому середовищі, рівень інфляції та стабільність банківської системи.

2. Ідентифікація ключових ризиків.

Другий етап полягає у визначенні та оцінці основних ризиків, з якими стикається банк. У персональному банкінгу ключовими ризиками є:

- кредитний ризик, пов'язаний із зростанням непрацюючих кредитів (NPL);
- ризик ліквідності, що виникає через недостатню кількість коштів для виконання зобов'язань перед клієнтами;
- операційні ризики, спричинені перебоями у функціонуванні банківських

послуг через воєнні дії.

Для управління цими ризиками банки використовують ризик-карти та проводять стрес-тестування, яке дозволяє оцінити вплив екстремальних подій на фінансову стабільність установи.

3. Оцінка внутрішніх ресурсів.

Важливо визначити готовність банку до впровадження обраної стратегії з точки зору: наявності кваліфікованого персоналу; технічного забезпечення (цифрові платформи, аналітичні системи); фінансових ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив.

Цей етап дозволяє визначити сильні та слабкі сторони банку, а також рівень його готовності до змін.

4. Порівняння альтернативних стратегій.

На основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів банк оцінює декілька можливих стратегій. На практиці обирають можливість впровадження однієї із таких стратегій:

- стратегія адаптації до ризиків;
- стратегія концентрації на ключових клієнтах;
- стратегія диверсифікації;
- стратегія інноваційного прориву.

Для порівняння стратегій використовуються інструменти SWOT-аналізу, що допомагають визначити їх переваги, недоліки, можливості та загрози.

5. Розробка плану впровадження.

Після вибору найбільш прийнятної стратегії розробляється покроковий план її реалізації, що включає:

- постановку чітких цілей та завдань;
- розподіл ресурсів між проєктами;
- визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результатів.

6. Моніторинг та корекція стратегії.

З огляду на динамічність зовнішнього середовища, важливо забезпечити

постійний моніторинг виконання стратегії та можливість її адаптації до змін. Використання Big Data та систем моніторингу ризиків дозволяє прогнозувати тенденції і приймати оперативні рішення.

7. Синхронізація із бізнес-цілями.

Цей етап є завершальним у механізмі вибору ефективної стратегії розвитку персонального банкінгу. Він спрямований на узгодження обраної стратегії з довгостроковими бізнес-цілями банку.

Детальніше зупинимось на основних аспектах синхронізації.

Інтеграція зі стратегією розвитку банку. Обрана стратегія має бути узгоджена із загальними пріоритетами банку, такими як зростання клієнтської бази, підвищення рентабельності активів і впровадження інновацій.

Врахування ключових показників ефективності (KPI). Показники, що оцінюють успішність реалізації стратегії (наприклад, NPS, ROE, ROA), повинні бути безпосередньо пов'язані із бізнес-цілями банку.

Визначення впливу на ринкову позицію. Синхронізація забезпечує посилення конкурентоспроможності банку за рахунок унікальних послуг, персоналізованого обслуговування та підвищення довіри клієнтів.

Планування довгострокового ефекту. Стратегія повинна не лише враховувати короткострокові виклики, але й сприяти досягненню сталого розвитку банку в умовах глобальних фінансових тенденцій.

В загальному результаті синхронізація із бізнес-цілями забезпечує комплексний підхід до реалізації стратегії, інтегруючи її в загальну систему управління банком і сприяючи досягненню фінансової стабільності та довгострокового успіху.

Особливо важливим є управління ризиками як базис для стабільності банківської діяльності. В умовах війни ризик-менеджмент набуває особливого значення, оскільки допомагає зберігати ліквідність банку, мінімізувати фінансові втрати та забезпечити довіру клієнтів. Інтеграція цифрових інструментів у ризик-менеджмент дозволяє банкам знижувати ризики та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Етапи вибору ефективної стратегії розвитку персонального банкінгу проілюстровані на рисунку 3.1.

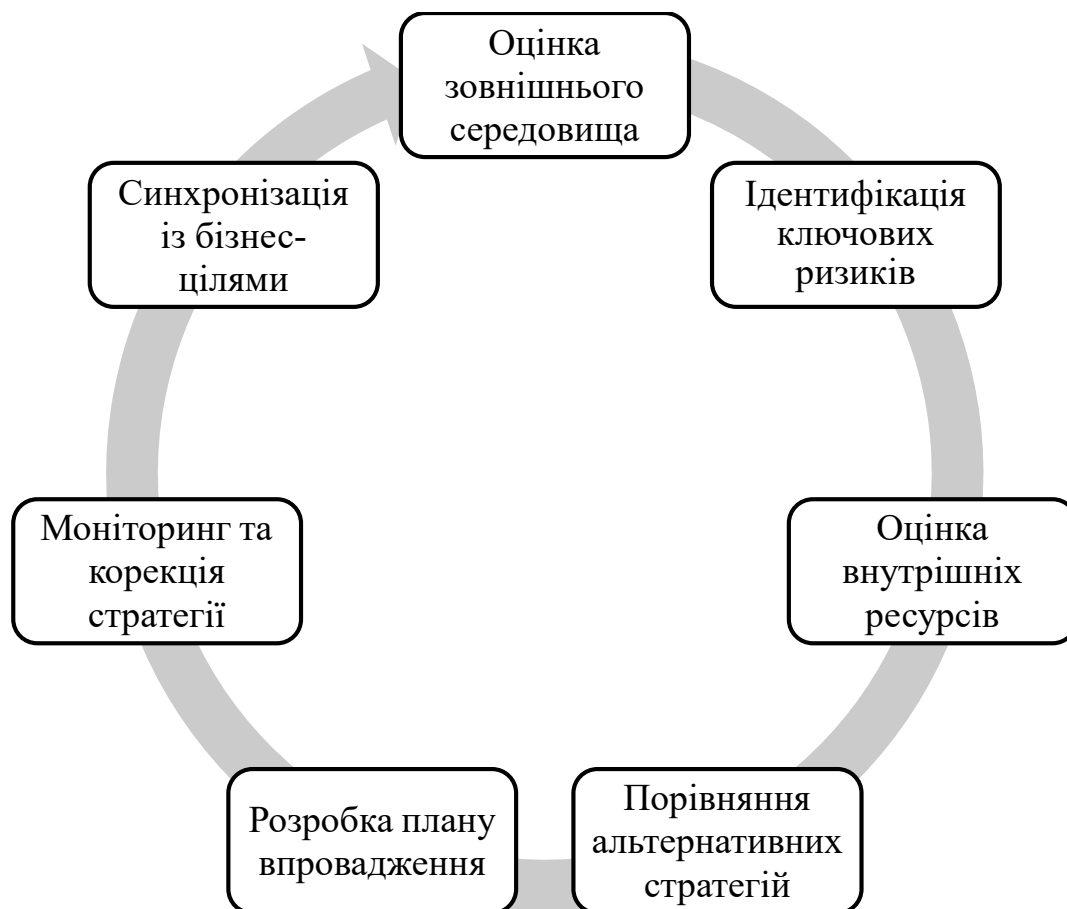


Рис. 3.1. Етапи вибору ефективної стратегії розвитку персонального банкінгу в умовах невизначеності

Джерело: проілюстровано автором

У сучасних умовах невизначеності, викликаних війною та економічною нестабільністю, вибір ефективної стратегії розвитку персонального банкінгу стає ключовим завданням для банківських установ. На основі проведеного аналізу виділено чотири основні стратегії: адаптація до ризиків, концентрація на ключових клієнтах, диверсифікація та інноваційний прорив. Кожна з цих стратегій має свої унікальні цілі, характерні риси, доцільність і обмеження впровадження.

Характерні риси, доцільність та обмеженість впровадження різних видів стратегії розвитку персонального банкінгу представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика стратегій розвитку персонального банкінгу

Стратегія	Мета	Характерні риси	Доцільність впровадження	Обмеженість впровадження
Стратегія адаптації до ризиків	Забезпечення гнучкості у відповідь на зовнішні ризики	Моніторинг ризиків, оперативна адаптація до змін	В умовах високої невизначеності, коли ринки змінюються непередбачувано	Високі витрати на ризик-менеджмент, потреба в постійному моніторингу
Стратегія концентрації на ключових клієнтах	Зосередження ресурсів на найбільш лояльних і прибуткових клієнтах	Індивідуальний підхід, персоналізовані пропозиції	Для банків, які мають стійку клієнтську базу і прагнуть її зберегти	Залежність від фінансового стану ключових клієнтів
Стратегія диверсифікації	Розширення продуктового портфеля для зниження залежності від окремих послуг	Розробка ESG-продуктів, інвестиції у нові ринки	При необхідності зменшити залежність від традиційних продуктів	Складність в освоєнні нових ринків, тривалий термін окупності
Стратегія інноваційного прориву	Створення нових конкурентних переваг через впровадження інноваційних технологій	Впровадження цифрових платформ, штучного інтелекту, блокчейну	У конкурентному середовищі для досягнення технологічного прориву	Значні інвестиції у технології, потреба в підготовці персоналу

Джерело: складено автором

Стратегія адаптації до ризиків передбачає оперативну адаптацію до змін ринкового середовища, постійний моніторинг загроз і гнучке управління ризиками. Вона є найбільш ефективною в умовах високої нестабільності, але потребує значних витрат на ризик-менеджмент і регулярний перегляд стратегічних пріоритетів.

Стратегія концентрації на ключових клієнтах базується на персоналізації обслуговування та пропозиції продуктів і послуг, які максимально відповідають потребам найбільш лояльних клієнтів банку. Такий підхід дозволяє зберегти клієнтську базу навіть у складних умовах, але залежність від фінансового стану ключових клієнтів може стати значним ризиком.

Диверсифікація як стратегія розвитку спрямована на розширення продуктового портфеля банку, що дозволяє знизити залежність від традиційних послуг. Особливу увагу в рамках цієї стратегії приділяють впровадженню ESG-продуктів, які враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Однак освоєння нових ринків потребує значних інвестицій і часу для досягнення окупності.

Стратегія інноваційного прориву акцентує увагу на впровадженні новітніх цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і Big Data. Вона забезпечує банку конкурентну перевагу, проте вимагає суттєвих інвестицій у розробку технологій і підготовку персоналу.

Вибір оптимальної стратегії залежить від багатьох чинників, таких як економічна ситуація, ресурсний потенціал банку та очікування клієнтів.

Отже, інтеграція обраної стратегії у загальну систему управління дозволяє банку не лише адаптуватися до викликів сучасності, а й створювати нові можливості для зростання і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У підсумку зазначимо, що розробка та впровадження механізму вибору ефективних стратегій розвитку персонального банкінгу в умовах невизначеності є важливим інструментом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банківської установи. Системний підхід до оцінки ризиків, ресурсів і зовнішнього середовища дозволяє адаптувати діяльність банку до сучасних викликів та створювати довгострокові цінності для клієнтів.

Синхронізація дозволяє банку забезпечити ефективне використання ресурсів, уникнути дублювання зусиль і створити єдину концепцію розвитку, яка враховує як внутрішні можливості, так і зовнішні виклики. Кожна складова механізму підкреслює необхідність постійного моніторингу реалізації стратегії для своєчасного корегування дій у випадку зміни умов зовнішнього чи внутрішнього середовища. Завдяки цьому забезпечується гнучкість і адаптивність банку, що особливо важливо в умовах невизначеності.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення продуктів і послуг персонального банкінгу в АТ «ПУМБ»

У сучасному динамічному середовищі вдосконалення продуктів і послуг персонального банкінгу стає вирішальним фактором для забезпечення конкурентоспроможності банку. На основі проведеного аналізу діяльності АТ «ПУМБ» можна запропонувати такі рекомендації.

Розширення продуктового портфеля.

Для задоволення зростаючих потреб клієнтів та адаптації до сучасних викликів пропонується:

1. Впровадження інвестиційних продуктів.

Забезпечення доступу до інвестиційних фондів, інструментів для управління активами, включаючи ESG-інвестиції, що сприятиме залученню клієнтів із високим доходом.

2. Програми страхування.

Спільні проєкти зі страховими компаніями для створення комбінованих продуктів, таких як «страхування+депозит», які захищають клієнтів від непередбачуваних ризиків.

Цифровізація обслуговування.

З метою підвищення зручності для клієнтів необхідно інвестувати у цифрові технології:

1. Інтеграція штучного інтелекту.

Використання AI для персоналізації рекомендацій, аналізу потреб клієнтів та автоматизації рутинних операцій.

2. Розширення функціоналу мобільного банкінгу.

Забезпечення можливості відкриття рахунків, отримання інвестиційних консультацій та доступу до персонального менеджера через мобільний додаток.

3. Big Data для аналізу поведінки клієнтів.

Використання великих даних для розробки індивідуальних пропозицій та прогнозування потреб.

Підвищення клієнтської лояльності.

Для утримання існуючих клієнтів і залучення нових пропонується:

1. Запуск програм лояльності.

Нагородження клієнтів за використання продуктів банку, наприклад, бонусні програми, кешбек, знижки на партнерські послуги.

2. Розвиток зворотного зв'язку.

Проведення регулярних опитувань і використання платформ для отримання відгуків клієнтів.

Підвищення рівня консультаційних послуг.

Забезпечення високого рівня обслуговування через консультації:

1. Індивідуальні фінансові консультації. Надання клієнтам детальних рекомендацій з управління фінансами, створення інвестиційних портфелів.

2. Освітні програми. Проведення вебінарів, тренінгів з фінансової грамотності для клієнтів.

Підвищення безпеки клієнтських даних.

З огляду на зростання кількості кіберзагроз, пропонується:

1. Посилення кібербезпеки. Інвестиції у системи захисту даних, впровадження багатофакторної аутентифікації.

2. Програми захисту від шахрайства. Інформування клієнтів про безпечне використання банківських сервісів.

Лояльність клієнтів є ключовим фактором для довгострокового успіху АТ «ПУМБ». Вона допомагає банку знижувати рівень відтоку клієнтів, збільшувати довічну цінність і зміцнювати конкурентні позиції. Основні стратегічні напрямки, які рекомендуються для підвищення лояльності клієнтів, зокрема в персональному банкінгу, описуються нижче.

1. Персоналізація послуг, суть якої полягає в адаптації продуктів і послуг до конкретних потреб і вподобань окремих клієнтів.

Реалізувати цей напрямок можливо шляхом використання Big Data і аналітики на основі штучного інтелекту для розуміння поведінки клієнтів; пропонування індивідуальних фінансових порад і персоналізованих

рекомендацій; проведення сегментованих маркетингових кампаній для різних груп клієнтів.

Очікуваним результатом стане підвищення задоволеності клієнтів і зміцнення їхньої емоційної прив'язаності до банку.

2. Впровадження програм лояльності, що стимулює клієнтів активніше взаємодіяти з банком.

Така ініціатива здійснюється шляхом нарахування бонусних балів за транзакції, які можна обмінювати на знижки чи послуги; кешбеку за використання кредитних і дебетових карток; впровадження багаторівневих програм лояльності з ексклюзивними перевагами для довгострокових клієнтів.

Зазначені заходи гарантують зростання утримання клієнтів і підвищення обсягів продажів додаткових послуг.

3. Покращення клієнтського досвіду забезпечується завдяки впровадженню таких підходів:

- забезпечення безшовного і зручного цифрового досвіду через мобільні додатки та онлайн-платформи;
- цілодобова підтримка клієнтів за допомогою чат-ботів, кол-центрів або віртуальних помічників;
- спрощення процесів, таких як оформлення кредитів чи управління рахунками;

Розвиток стратегії у зазначених напрямках гарантує підвищення задоволеності клієнтів і зниження рівня відтоку.

4. Досягнення довіри та прозорості через етичні практики та прозорі операції, а саме: чітке інформування про умови кредитів і зборів, регулярне оновлення клієнтів про зміни в продуктах чи політиках банку, забезпечення захисту даних і навчання клієнтів безпечному використанню банківських сервісів.

- Шляхом впровадження таких підходів банк розраховує на зміцнення довіри клієнтів і зниження ймовірності їхнього переходу до конкурентів.

5. Фінансова освіта та консультації у форматі навчання клієнтів

управлінню фінансами і надання консультацій створює глибші відносини.

Серед ключових ініціатив у цьому напрямку варто зазначити організацію семінарів/вебінарів з фінансової грамотності; надання інструментів для планування бюджету чи розрахунку заощаджень; призначення персональних менеджерів для клієнтів із високим доходом.

6. Соціальна відповідальність і залучення до громадських ініціатив. Важливо враховувати, що клієнти часто цінують банки, які вносять позитивний вклад у суспільство. З цих позицій АТ «ПУМБ» має активізувати свою діяльність у напрямку підтримки благодійних програм, таких як допомога постраждалим під час війни; створенні продуктів, що відповідають принципам сталого розвитку, наприклад, «зелені кредити».

Підвищення лояльності клієнтів через співпадіння з їхніми цінностями виступає запорукою створення міцного бренду банку

7. Інтеграція багатоканального обслуговування здійснюється шляхом використання таких тактик: уніфікація роботи філій, онлайн-банкінгу та мобільних додатків; забезпечення можливості переходу між каналами (наприклад, розпочати операцію в мобільному додатку і завершити у відділенні).

Наведені тактики забезпечують підвищення зручності для клієнтів і покращення взаємодії.

8. Регулярний зворотний зв'язок, який дозволяє враховувати їхні пропозиції для покращення сервісу. Тому актуальним для банку стане проведення регулярних опитувань для збору відгуків, використання платформ для збору ідей і пропозицій, впровадження змін на основі отриманих даних.

Комплексний підхід до підвищення лояльності клієнтів, що поєднує персоналізацію, технологічні інновації, якісне обслуговування та етичні практики, дозволяє створювати тривалі відносини з клієнтами, забезпечуючи стабільне зростання та конкурентоспроможність банку.

Рекомендації щодо вдосконалення продуктів і послуг персонального банкінгу в практичній діяльності АТ «ПУМБ» систематизовані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями вдосконалення продуктів і послуг персонального банкінгу в АТ «ПУМБ»

Напрями вдосконалення	Рекомендації	Очікуваний ефект
Розширення продуктового портфеля	Впровадження інвестиційних продуктів та програм страхування	Залучення нових клієнтів із високим доходом
Цифровізація обслуговування	Інтеграція AI, розширення мобільного банкінгу, використання Big Data	Підвищення зручності для клієнтів, зростання доходів від цифрових сервісів
Підвищення клієнтської лояльності	Запуск програм лояльності, покращення зворотного зв'язку	Збільшення лояльності клієнтів, утримання існуючих клієнтів
Підвищення рівня консультаційних послуг	Індивідуальні консультації, освітні програми для клієнтів	Зростання рівня фінансової грамотності клієнтів, підвищення довіри
Підвищення безпеки клієнтських даних	Посилення кібербезпеки, програми захисту від шахрайства	Захист клієнтських даних, зниження ризиків шахрайства

Джерело: складено автором

Приділяючи значну увагу розширенню продуктового портфеля, цифровізації обслуговування, підвищенню клієнтської лояльності та якісного рівня консультаційних послуг, а також безпеці клієнтських даних, АТ «ПУМБ» забезпечить стабільність свого функціонування в умовах сучасних викликів. Інтеграція технологічних рішень у сфері кібербезпеки та активна взаємодія з клієнтами є основою для збереження високих стандартів обслуговування.

Очікуваними результатами впровадження рекомендацій в практику АТ «ПУМБ» стануть: збільшення клієнтської бази та доходів від персонального банкінгу; підвищення рівня задоволеності клієнтів; забезпечення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження були зроблені наступні висновки:

1. Персональний банкінг є ключовим напрямом у розвитку сучасної банківської справи. Результати аналізу довели, що персональний банкінг є стратегічним інструментом залучення та утримання клієнтів, особливо у сегменті клієнтів з високим рівнем доходу. Індивідуалізація підходу до клієнтів, використання інноваційних технологій та забезпечення високого рівня сервісу формують основні конкурентні переваги банків, які реалізують персональний банкінг.

2. Особливості персонального банкінгу в Україні відображають тенденції адаптації до глобальних змін. Аналіз діяльності АТ «ПУМБ» показав, що банк активно впроваджує сучасні цифрові рішення та прагне до інтеграції найкращих міжнародних практик. Зокрема, використання мобільних додатків та аналітичних платформ дозволяє значно підвищити зручність та ефективність обслуговування клієнтів.

3. Інноваційні технології є рушійною силою розвитку персонального банкінгу. Використання штучного інтелекту, Big Data, мобільних додатків та чат-ботів відкриває нові можливості для оптимізації процесів обслуговування. Це дозволяє забезпечити високу точність прогнозування потреб клієнтів та запропонувати максимально адаптовані рішення.

4. Стратегії розвитку персонального банкінгу повинні враховувати виклики сучасного ринку. Банкам необхідно орієнтуватися на побудову довгострокових відносин з клієнтами, пропонуючи унікальні фінансові продукти та послуги. Успішна реалізація стратегій потребує також постійного аналізу ринку, вдосконалення інфраструктури та розвитку персоналу.

5. Перспективи розвитку персонального банкінгу в Україні пов'язані з інтеграцією глобальних фінансових тенденцій. Умови воєнного стану вимагають від банків підвищення стійкості та адаптації до викликів. Стратегічний розвиток персонального банкінгу має орієнтуватися на посилення довіри клієнтів,

розвиток цифрових каналів обслуговування та інтеграцію інноваційних продуктів.

Таким чином, персональний банкінг є важливою складовою фінансового сектору, яка забезпечує конкурентоспроможність банківських установ та задоволення потреб сучасних клієнтів. Подальший розвиток цього напрямку потребує інтеграції передових технологій, удосконалення сервісу та врахування особливостей сучасної економічної ситуації в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров А.В. Що відбувається з Private Banking в Україні. URL: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1396673-shcho-vidbuvaetsya-z-private-banking-v-ukrayini>.
2. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі. Монографія. Примостка Л. О., Примостка О. О., Карчева І. Я. Київ : КНЕУ, 2017. 384 с.
3. Дребот Н., Грудзевич У. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. Економіка та суспільство. (33). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-45>
4. Дробязко А. Як працює банківська система України в умовах війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20239949-yak-pracyue-bankivska-sistema-ukrayini-v-umovah-vijni>
5. Дубілет О. Основні критерії ефективності українських банків // Вісник НБУ. 2016. № 3. С. 54–56.
6. Дячок Д.С. Сучасний стан та перспективи розвитку private banking в Україні. Журнал «Економічні студії» Випуск 2 (20) травень 2018 року.
7. Єсіна О.Г. Інтернет-банкінг в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 1 (48). 2013. С. 209.
8. Іванов С.В. Особливості банківських інновацій Причорноморські економічні студії. 2018. № 30-2. С. 73-80.
9. Краснова І.В. Формування інвестиційних стратегій на інтегрованих фінансових ринках: монографія. Київ: КНЕУ. 2018. 618 с.
10. Кривич Я.М., Драніцина Я.О. Банківські інновації, як фактор підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів / Я.М. Кривич, Я.О Драніцина // Вісник Сумського державного університету. 2019. № 3. С. 33-39.
11. Метлушко О.В. Новітні банківські продукти і технології: Навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2016. 172 с.

12. Мироненко М.Ю. Банки та банківська система: підручник. Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2017. 416 с.
13. Організаційна структура АТ «Перший Український Міжнародний Банк». URL: <https://about.pumb.ua/management/structure>
14. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
15. Офіційний сайт АТ ПУМБ. URL: <https://www.pumb.ua/>
16. Сибірцев В. В., Кравченко В. П., Подплетний В. В. Дослідження особливостей функціонування банківської системи в умовах воєнного стану. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. Вип. 11(17). С. 223-230. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7307>
17. Сибірцев В. В., Подплетний В. В., Кравченко В. П. Формування безпекового середовища ведення банківської діяльності в Україні. Журнал Актуальні питання у сучасній науці. Наукові перспективи: Серія Економіка. № 1(19) 2024. С. 64-71. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7307>
18. Статут АТ «Перший Український Міжнародний Банк». URL: <https://about.pumb.ua/management/statut>
19. Фадєєва І.Г., Сибірцев В.В., Момот О.М. Роль стратегічного фінансового управління у забезпеченні конкурентоспроможності фінансових установ. Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право». №11. 2023. С.126-129. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1207>
20. Фінансова звітність АТ «Перший Український Міжнародний Банк». URL: <https://about.pumb.ua/finance>
21. Фінансовий бізнес: інновації, фінтех, регулювання: міжнародна колективна монографія за заг. ред д.е.н., проф. Л.О. Примостки / Л.О. Примостка, І.В. Краснова, В.В. Лавренюк, Л.М. Сембієва та ін. Київ : КНЕУ, 2022. 375 с.
22. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL: <http://www.fg.gov.ua>
23. Цифровізація банківського сервісу як стратегічний напрям розвитку для ощадних банків. О. О. Любіч, Є. В. Драчко-Єрмоленко. Фінанси України. 2023. № 9. С. 62-85.

24. Шмігельська З.К. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток. Вісник Національного банку України. 2014. № 2. С. 34-41.

25. BAI Global Innovation Awards. URL: <https://www.bai.org/globalinnovations>.

26. Chris Skinner Digital Bank: Strategies for launching or becoming a Digital Bank. Marshall Cavendish International (Asia) PteLtd, Singapore. 2014. 300 p.

27. Global Private Banking. Wealth Management Survey. URL: <http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublications.nsf/docid>.

28. Global Wealth – 2016 „Navigating the New Client Landscape” Boston Consulting Group.

29. Kosinski M., Stillwell D., Graepel T. Private traits and attributes are predictable from digitalrecords of human behavior. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. URL: <http://www.pnas.org/content/early/2013/03/06/1218772110>

30. Private Banking and Wealth Management Survey 2018: Country Results L – U URL: <https://www.euromoney.com/article/b16r5bqq1hlfr/private-banking-and-wealth-management-survey-2018-country-results-l-u#Ukraine>.

31. Shelagh Dolan. How the banking-as-a-service industry works and BaaS market outlook for 2021. URL: <https://cutt.ly/Iz3ASM5>

32. TOP 10 Trends 2020 in Commercial Banking URL: <https://worldretailbankingreport.com>.

33. World Wealth Report – 2016 Capgemini.

ДОДАТКИ