

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 6 від «11» грудня 2025 р.)

# Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:

**«Напрями підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
на другому (магістерському рівні)  
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
групи МЕ-24М

\_\_\_\_\_ Яна Володимирівна Коверга  
«11» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Ольга Вячеславівна Кіріченко  
«11» грудня 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Валерій Володимирович Подплетній

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ	
1.1. Сутність та види банківських послуг, їх порівняльна характеристика.....	7
1.2. Особливості забезпечення клієнтоорієнтованості банківських послуг: новітні прийоми та методи.....	14
1.3. Підходи до ідентифікації рівня клієнтоорієнтованості діяльності банківської установи.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ БАНКУ АТ «ОТП БАНК»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування банку АТ «ОТП БАНК».....	29
2.2. Аналіз динаміки та результатів надання основних видів послуг банку для різних категорій клієнтів.....	40
2.3. Комплексна оцінка рівня клієнтоорієнтованості банківських послуг АТ «ОТП БАНК».....	46
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	
3.1. Проблеми і пріоритети забезпечення клієнтоорієнтованості банківських послуг АТ «ОТП БАНК» в умовах воєнного стану.....	54
3.2. Шляхи адаптації зарубіжного досвіду у сфері підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг.....	61
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	72

## ВСТУП

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Напрями підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг» зумовлена зростаючою конкуренцією у фінансовому секторі, цифровізацією банківських процесів і підвищенням вимог споживачів до якості сервісу. Сучасні клієнти орієнтуються не лише на фінансові показники банку, а й на індивідуальний підхід, швидкість обслуговування, зручність комунікації та доступність послуг у різних каналах. За таких умов упровадження клієнтоорієнтованих стратегій стає ключовим фактором формування довгострокових взаємин із клієнтами, підвищення їх лояльності та зміцнення конкурентоспроможності банку. Дослідження напрямів удосконалення клієнтоорієнтованості дозволяє розробити ефективні інструменти покращення сервісу та адаптації банків до динамічних змін на ринку фінансових послуг.*

*Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад формування клієнтоорієнтованого підходу в банківській діяльності та обґрунтування напрямів підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг з метою підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення їх лояльності та підвищення конкурентоспроможності банківської установи.*

*Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:*

- дослідити теоретичну сутність клієнтоорієнтованості банку, її роль у формуванні конкурентних переваг та підвищенні якості банківських послуг;
- проаналізувати сучасні підходи та моделі клієнтоорієнтованості у банківській сфері, включаючи тенденції цифровізації, омніканальності та персоніфікації сервісу;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваної банківської установи та визначити чинники, що впливають на її взаємодію з клієнтами;

- проаналізувати рівень клієнтоорієнтованості банківських послуг на прикладі конкретної банківської установи, дослідити якість сервісу, зручність каналів обслуговування та рівень задоволеності клієнтів;
- виявити основні проблеми та бар'єри, що стримують підвищення клієнтоорієнтованості банку;
- обґрунтувати напрями удосконалення клієнтоорієнтованості банківських послуг, включаючи вдосконалення сервісних процесів, цифрових каналів, комунікацій та роботи персоналу.

*Об'єктом дослідження є банківські послуги та процеси їх надання, а також взаємодія банківської установи з клієнтами, що впливає на рівень задоволеності та лояльності клієнтів.*

*Предметом дослідження є методи, інструменти та напрями підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг, а також механізми формування ефективної взаємодії банку з клієнтами.*

*Базою дослідження є діяльність АТ «ОТП БАНК», яка включає практичні підходи до організації клієнтоорієнтованого обслуговування, впровадження цифрових сервісів та ефективної комунікації з клієнтами. АТ «ОТП БАНК» є однією з провідних банківських установ України, що активно впроваджує сучасні технології та інноваційні підходи до взаємодії з клієнтами, що дозволяє досліджувати реальні механізми підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Банк має розгалужену мережу відділень і розвинуті дистанційні канали обслуговування, що забезпечує комплексний доступ до даних щодо роботи з різними категоріями клієнтів, їхніх потреб та рівня задоволеності сервісом. Використання АТ «ОТП БАНК» як бази дослідження дозволяє здійснити аналіз сучасних практик підвищення якості обслуговування, оцінити ефективність застосованих інструментів та запропонувати науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення клієнтоорієнтованої моделі обслуговування.*

*У роботі застосовано комплекс наукових методів дослідження, що забезпечує всебічний аналіз проблеми підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг. Використано аналіз та синтез наукової літератури і*

нормативних документів, спостереження та анкетування клієнтів для оцінки рівня задоволеності сервісом, а також економіко-статистичні та порівняльні методи, що дозволяють оцінити ефективність існуючих підходів. Системний підхід забезпечує комплексний аналіз процесів взаємодії банку з клієнтами та обґрунтування рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування.

*Наукова новизна* полягає у комплексному дослідженні клієнтоорієнтованості банківських послуг із врахуванням цифрових каналів обслуговування, персоналізації послуг та сучасних методів збору зворотного зв'язку. Вперше систематизовано напрями удосконалення клієнтоорієнтованої моделі банку та розроблено методичні рекомендації щодо оптимізації взаємодії з клієнтами.

*Практична цінність* полягає у можливості застосування результатів роботи для підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, оптимізації сервісних процесів та формування конкурентних переваг банку. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом банку при впровадженні клієнтоорієнтованих стратегій і модернізації цифрових каналів обслуговування.

*Результати дослідження* були апробовані та представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» 6 листопада 2025 року у вигляді тез під назвою: «Напрями підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг в умовах трансформації фінансового ринку». Доповідь викликала обговорення серед учасників конференції, що підтвердило актуальність обраної теми та практичну значущість отриманих результатів для підвищення ефективності банківських послуг і розвитку клієнтоорієнтованих стратегій у фінансових установах.

*Структура роботи* включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Перший розділ присвячений теоретичним основам клієнтоорієнтованості банківських послуг, другий – характеристиці АТ «ОТП БАНК» та аналізу практик взаємодії з клієнтами, третій – розробці рекомендацій щодо підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг. У висновках узагальнено основні результати дослідження та визначено перспективи подальшого розвитку клієнтоорієнтованого банківського сервісу.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ

### **1.1. Сутність та види банківських послуг, їх порівняльна характеристика**

Банківські послуги становлять основу діяльності будь-якої кредитно-фінансової установи й розглядаються як специфічний нематеріальний продукт, спрямований на задоволення фінансових, розрахункових, інформаційних та сервісних потреб клієнтів. На відміну від матеріальних товарів, банківська послуга не має фізичної форми, не може бути збережена чи накопичена, а її споживання відбувається одночасно з процесом надання. Саме тому більшість науковців характеризують банківську послугу як сукупність дій і операцій, які банк здійснює в інтересах клієнта з метою забезпечення доступу до фінансових ресурсів, організації розрахунків, управління грошовими потоками та забезпечення інших економічних потреб.

Наукова література містить кілька концептуальних підходів до трактування терміну «банківська послуга». Так, відомий український економіст А. Мороз визначає банківську послугу як «результат взаємодії банку з клієнтом, спрямований на задоволення його фінансових потреб через комплекс операцій, що здійснюються відповідно до законодавства та внутрішніх процедур банку».

На думку О. Лаврушина, банківська послуга є «процесом, що поєднує фінансові, організаційні та інформаційні дії банку, спрямовані на забезпечення клієнта можливістю користування грошовими ресурсами» [7].

На думку Ф. Мишкіна, банківські послуги є складною комбінацією фінансових операцій, інформаційної підтримки та ризик-менеджменту, що реалізуються банком як посередником на фінансовому ринку [11].

Систематизація підходів науковців подана на рисунку 1.1.

У теорії банківської справи існує два ключові підходи до розкриття

сутності банківських послуг. Перший – маркетинговий, згідно з яким послуга розглядається як форма задоволення конкретної потреби клієнта: отримання кредиту, збереження коштів, здійснення платежів, управління фінансами, захист заощаджень тощо. У межах цього підходу банк виступає як сервісна організація, яка формує цінність для клієнта через якість обслуговування, комфорт, швидкість операцій, персоналізовані рішення та підтримку.



Рисунок 1.1 – Основні підходи до визначення сутності банківських послуг

*Джерело: систематизовано автором на основі наукової літератури [2, 9]*

Цей підхід підтримують такі вчені, як Ф. Котлер, який наголошував, що послуги мають визначатися через корисність для споживача, та Т. Пірсон, який підкреслював роль сервісу як інструмента конкурентної боротьби в банківській сфері.

Другий підхід – операційно-процесний, у якому банківська послуга визначається як набір організаційних, технологічних, інформаційних, юридичних та фінансових процедур, що становлять банківські операції. Прихильники цього підходу (зокрема П. Роуз, Е. Долан) наголошують, що банки створюють цінність через технологічно та юридично чітко структуровані процеси, ефективність яких визначає якість послуги.

Кожна операція – відкриття рахунку, проведення переказу, облік депозиту, нарахування відсотків, видача кредиту – є елементом ширшого комплексу послуг, який формує кінцевий продукт банку. Тобто банківська послуга – це не одноразова дія, а технологічний ланцюг процесів, спрямований на створення

цінності для клієнта.

Суттєвою відмінністю банківських послуг від матеріальних товарів є їх специфічні риси:

- невідчутність – послуга не має фізичної форми;
- невідокремленість від процесу надання – клієнт бере участь у створенні послуги;
- варіативність якості – залежить від людського фактору та технічних умов;
- нездатність до зберігання – послуги не накопичуються;
- залежність від довіри – банк працює з чужими коштами.

Учені, зокрема К. Гренроос та С. Войт, підкреслюють, що ці характеристики формують специфіку фінансового сервісу й суттєво впливають на вимоги до якості банківського обслуговування.

З огляду на зазначене, сутність банківських послуг полягає не лише в реалізації окремих фінансових операцій, а у створенні комплексної цінності для клієнта, що поєднує:

- функціональність (виконання операцій),
- емоційне сприйняття (довіра, комфорт),
- надійність і безпеку,
- інституційну підтримку [2].

Таким чином, банківські послуги є ключовим інструментом формування взаємин між банком та клієнтом і визначають конкурентоспроможність банківської установи на фінансовому ринку.

Для систематизації банківських послуг використовують різні підходи та класифікаційні ознаки.

Найбільш розповсюджена класифікація, заснована на характері операцій банку, поділяє їх на:

#### 1. Пасивні (депозитні, рахункові) послуги

Пасивні послуги є основою ресурсної бази банку. Вони включають залучення тимчасово вільних коштів від фізичних та юридичних осіб через

відкриття рахунків, депозити, ощадні сертифікати та інші форми збереження заощаджень.

Основні характеристики та переваги:

- для клієнта: надійне зберігання коштів, гнучкість у знятті та поповненні, можливість отримання відсоткового доходу; забезпечується безпека та доступ до фінансових ресурсів;
- для банку: формування стабільної ресурсної бази для кредитування та інвестицій, підвищення ліквідності, зменшення потреби у зовнішньому фінансуванні.

Пасивні послуги не лише виконують фінансову функцію, але й впливають на довіру клієнтів: рівень обслуговування, доступність рахунків та відсоткові ставки визначають лояльність та задоволення користувачів.

## 2. Активні (кредитні, інвестиційні) послуги

Активні послуги спрямовані на ефективне використання залучених ресурсів. До них відносять кредитування фізичних і юридичних осіб, розміщення інвестицій, надання фінансових гарантій та інші операції з активами банку.

Порівняльні характеристики:

- для клієнта: забезпечення фінансових потреб – купівля житла, розширення бізнесу, інвестування; доступ до гнучких умов кредитування, зниження ризику через посередництво банку;
- для банку: основне джерело прибутковості через відсотковий дохід; можливість реалізації капіталу; формування портфеля кредитів і інвестиційних продуктів; управління ризиком через диверсифікацію активів.

Активні послуги відрізняються підвищеною економічною складністю, потребують аналізу кредитоспроможності клієнта та оцінки ризиків. Професіоналізм співробітників та точність фінансових розрахунків безпосередньо впливає на якість обслуговування та ефективність банку.

## 3. Комісійно-посередницькі та додаткові послуги

Ця група включає операції, що супроводжують основну діяльність банку,

але мають значну роль у забезпеченні сервісу: платіжні та розрахунково-переказні операції, обслуговування карток, валютні операції, консалтинг, брокерські послуги, гарантійні та трастові сервіси.

Порівняльні характеристики:

- для клієнта: забезпечують комплексне та зручне обслуговування, скорочують час та витрати на фінансові операції, дозволяють користуватися додатковими сервісами;
- для банку: формування диверсифікованого доходу, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення відносин з клієнтами через інноваційні продукти та сервісні пропозиції.

Комісійно-посередницькі послуги мають високу залежність від технологічних систем банку та організаційної структури процесів, а також вимагають постійного контролю якості обслуговування.

#### 4. Нетрадиційні та інноваційні послуги

Сучасні банки активно впроваджують цифрові та інноваційні рішення: мобільний та інтернет-банкінг, цифрові гаманці, аналітичні сервіси, фінансові додатки, дистанційне обслуговування.

Порівняльні характеристики:

- для клієнта: забезпечують швидкий доступ до фінансових послуг, персоналізоване управління фінансами, зручність у 24/7 форматі, підвищують комфорт та зручність;
- для банку: зменшення операційних витрат, розширення клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності, адаптація до цифрового ринку.

Інноваційні послуги формують стратегічну перевагу банку, оскільки вони дозволяють створювати унікальний клієнтський досвід та відрізнитись від конкурентів на ринку фінансових послуг.

#### 5. Трастові та інвестиційні послуги

Цей вид включає управління активами, консалтинг, інвестиції у цінні папери, брокерське обслуговування, послуги управління капіталом.

Порівняльні характеристики:

- для клієнта: професійне управління фінансовими ресурсами, підвищення доходності, мінімізація ризиків, забезпечення фінансових цілей;
- для банку: комісійні доходи, підвищення довгострокової лояльності клієнтів, розширення портфеля послуг для корпоративних клієнтів та інвесторів.

Трастові та інвестиційні послуги поєднують аналітичний, консультаційний та операційний аспекти, що робить їх важливим елементом стратегічного розвитку банку [5].

На основі теоретичного матеріалу можна сформулювати порівняльну характеристику основних видів банківських послуг, що узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика основних видів банківських послуг: порівняльний аналіз

<i>Група послуг / операцій</i>	<i>Сутність та економічний зміст</i>	<i>Основні функції / цілі</i>	<i>Переваги для клієнта</i>	<i>Переваги для банку</i>
1	2	3	4	5
<i>Пасивні (депозитні, рахункові)</i>	Формування зобов'язань банку перед клієнтами; залучення тимчасово вільних коштів населення й бізнесу	Залучення ресурсів, збереження, накопичення, забезпечення платіжних можливостей	Надійність зберігання коштів; отримання доходу від відсотків; зручність розрахунків	Формування ресурсної бази; зниження потреби у зовнішніх запозиченнях; стабільність ліквідності
<i>Активні (кредитні, інвестиційні)</i>	Розміщення залучених коштів у вигляді кредитів, інвестицій та інших дохідних активів	Фінансування потреб клієнта; підтримка бізнесу; розвиток економічної активності	Доступ до фінансових ресурсів; можливість реалізації споживчих і бізнесових потреб	Отримання відсоткового доходу; основне джерело прибутковості; розширення ринку
<i>Комісійно-посередницькі та додаткові послуги</i>	Операції, що супроводжують основну діяльність банку та забезпечують сервісну підтримку клієнтів	Проведення переказів, платіжне обслуговування, валютні операції, консультації, гарантії, трастові послуги	Зручність розрахунків; доступ до інноваційних сервісів; комплексне обслуговування	Диверсифікація доходів; зміцнення лояльності клієнтів; підвищення конкурентності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
<i>Нетрадиційні, інноваційні послуги</i>	Фінтех-рішення, дистанційний банкінг, мобільні додатки, цифрові гаманці, аналітичні та консультаційні сервіси	Підвищення швидкості та доступності обслуговування; використання сучасних технологій	Удосконалення сервісу; доступ 24/7; персоналізовані інструменти управління фінансами	Розширення клієнтської бази; зменшення витрат; цифровізація процесів
<i>Трастові та інвестиційні послуги</i>	Управління активами, консультаційний супровід, послуги брокера, управління цінними паперами	Збереження й примноження капіталу клієнта	Підвищення доходності, професійний супровід, зменшення ризиків	Отримання комісій; зміцнення довгострокових відносин із клієнтом

*Джерело: узагальнено автором на основі праць [5, 9]*

Такий підхід дає змогу представити широкий спектр банківських послуг як комплекс продуктів, що задовольняють різні потреби клієнтів.

Банківський продукт – це не окремий, матеріальний товар, а комплекс послуг, об'єднаних у певну технологію взаємодії з клієнтом: від відкриття рахунку чи депозиту, через обслуговування картки, кредити, управління коштами, перекази, консультації, до закриття рахунку чи отримання картки.

Цей комплекс характеризується специфічною невідчутністю (послугу неможливо «помацати» до її надання), тимчасовою нематеріальністю, залежністю від суб'єкта, що надає послугу, а також від умов (час, місце, спеціаліст).

Водночас, для клієнтів важливі не просто окремі операції, а сукупний досвід обслуговування – наскільки зручно, швидко, безпечно надано послугу, чи враховані індивідуальні потреби, наскільки відповідає сервіс очікуванням. Саме ця специфіка підкреслює значення клієнтоорієнтованості у наданні банківських послуг.

Класифікація банківських послуг може здійснюватися за різними критеріями:

- за характером банківських операцій: пасивні, активні, комісійні/посередницькі;
- за цільовою спрямованістю: для фізичних осіб (роздрібні), для

- юридичних осіб (корпоративні), інвестиційні, депозитні, кредитні тощо;
- за способом надання: класичні у відділеннях, дистанційні, онлайн/електронні, мультимедійні – що в сучасних умовах цифровізації набуває особливої актуальності;
- за ступенем ризику, регулювання, інноваційності: традиційні, додаткові, нетрадиційні послуги, які можуть виходити за межі класичних депозитно-кредитних операцій [12, с. 37-39].

Ці підходи дають змогу чітко структурувати банківський «продукт» і аналізувати, які саме послуги мають найбільший попит, які потрібно модернізувати, а які – розвивати новими способами, щоб відповідати очікуванням клієнтів.

## **1.2. Особливості забезпечення клієнтоорієнтованості банківських послуг: новітні прийоми та методи**

Клієнтоорієнтованість у банківській сфері є ключовим елементом стратегії конкурентоспроможності банку та формування довгострокових взаємовідносин з клієнтами. За визначенням К. Гренрооса, клієнтоорієнтованість включає не лише надання фінансових послуг, а й забезпечення якісного обслуговування, яке формує емоційну та функціональну цінність для споживача [20].

Банківська послуга, як відомо, є нематеріальним продуктом, що не може бути накопичена або збережена, а її споживання відбувається одночасно з процесом надання. Це створює специфічні вимоги до персоналу, технологій та організаційних процесів банку. Основною метою клієнтоорієнтованої стратегії є забезпечення високого рівня задоволеності клієнта через комплексний підхід до формування продукту та сервісу [5].

Науковці виділяють кілька компонентів клієнтоорієнтованості (рис. 1.2):

- функціональний аспект – виконання банківських операцій на високому професійному рівні;
- емоційний аспект – формування довіри та позитивного досвіду

взаємодії;

- інституційний аспект – забезпечення безпеки та надійності банку, правова захищеність клієнта [9].



Рисунок 1.2 – Компоненти клієнтоорієнтованості банківських послуг

*Джерело: узагальнено автором на основі [11, 20]*

Забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості в банках потребує комплексного підходу, який поєднує класичні принципи обслуговування та інноваційні технології. В класичному сенсі, методи клієнтоорієнтованості спрямовані на створення оптимальних умов для взаємодії банку та клієнта, задоволення фінансових потреб і формування довіри.

#### 1. Високий професіоналізм персоналу та навчання клієнтського сервісу

Одним із ключових чинників успішного обслуговування є кваліфікація співробітників банку. Підготовлений персонал здатен не лише швидко виконувати операції, а й правильно комунікувати з клієнтами, оцінювати їх потреби та пропонувати оптимальні фінансові рішення. Для підвищення професійного рівня використовуються внутрішні тренінги, сертифікаційні програми, симуляції клієнтських ситуацій, а також навчання навичкам емпатії та ефективної комунікації. Такий підхід дозволяє підвищити довіру клієнтів і забезпечує позитивний емоційний досвід обслуговування [11].

#### 2. Стандартизація процесів обслуговування та використання чек-листів

Стандартизація банківських операцій сприяє зменшенню людського

фактору та забезпечує однакову якість обслуговування для всіх клієнтів. Наприклад, чек-листи для відкриття рахунків, оформлення кредитів або проведення платежів дозволяють контролювати дотримання процедур та скорочують час на виконання операцій. Така організаційна практика не лише підвищує ефективність роботи персоналу, але й формує у клієнтів відчуття надійності та передбачуваності сервісу.

### 3. Розробка продуктів з урахуванням потреб різних сегментів клієнтів

Клієнтоорієнтованість неможлива без аналізу потреб цільових сегментів. Банки формують продуктову лінійку, орієнтовану на фізичних осіб, корпоративних клієнтів та преміальних користувачів. Це може включати роздрібні кредити з гнучкими умовами погашення, депозитні рахунки з варіативними ставками, комплексне управління активами для бізнесу або ексклюзивні послуги для преміум-клієнтів. При такому підході клієнт отримує продукт, що максимально відповідає його очікуванням, а банк – можливість підвищити лояльність та доходність.

### 4. Контроль якості обслуговування через моніторинг та опитування клієнтів

Для оцінки ефективності клієнтоорієнтованих практик банки активно використовують системи зворотного зв'язку. Опитування клієнтів, оцінка роботи персоналу, аналіз скарг та пропозицій дозволяють виявляти слабкі місця у процесі обслуговування та оперативно їх усувати. Використання таких інструментів також стимулює персонал до дотримання стандартів і підвищує загальну якість сервісу [18].

Сучасні банківські установи, з огляду на зростання конкуренції та активну цифровізацію, доповнюють класичні методи новітніми технологічними рішеннями. Вони дозволяють підвищити рівень персоналізації, швидкість обслуговування та ефективність взаємодії з клієнтами.

#### 1. Використання CRM-систем

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють банку вести комплексну аналітику взаємодії з кожним клієнтом, відстежувати історію транзакцій, формувати персоналізовані пропозиції та прогнозувати потреби.

Наприклад, клієнту, який активно користується картковими продуктами, банк може запропонувати спеціальні бонусні програми або персоналізовані кредити. Використання CRM-систем підвищує задоволеність клієнтів та лояльність, а банк отримує можливість ефективно управляти доходами та ризиками [13].

## 2. Мультиканальні платформи обслуговування

Сучасний банк надає послуги не лише у відділеннях, а й через мобільний банкінг, інтернет-банкінг, чат-боти та call-центри. Це дозволяє клієнтам здійснювати операції в будь-який час та з будь-якого місця, скорочує черги у відділеннях та підвищує доступність сервісу. Мультиканальність забезпечує інтегровану взаємодію клієнта з банком, що є ключовим елементом клієнтоорієнтованої стратегії.

## 3. Аналітика Big Data та штучний інтелект

Використання технологій Big Data дозволяє аналізувати великі обсяги транзакційної інформації, прогнозувати фінансові потреби клієнтів та автоматично формувати індивідуальні пропозиції. AI-технології також застосовуються у чат-ботах та системах рекомендацій, що дозволяє надавати консультації 24/7, швидко відповідати на запити клієнтів та оптимізувати внутрішні процеси банку.

## 4. Системи управління лояльністю та мотиваційні програми

Для утримання клієнтів банки застосовують програми лояльності: бонуси, кешбек, персональні пропозиції, спеціальні умови обслуговування для постійних клієнтів. Ці методи стимулюють повторне користування послугами банку та підвищують загальну клієнтську задоволеність [1].

Виходячи з викладених класичних та новітніх методів забезпечення клієнтоорієнтованості, можна систематизувати основні інструменти та технології, які банки використовують для підвищення ефективності обслуговування та формування лояльності клієнтів. Така систематизація дозволяє наочно оцінити, як різні методи впливають на якість сервісу, швидкість виконання операцій та персоналізацію пропозицій, а також демонструє стратегічну взаємодію між традиційними практиками та сучасними

технологічними рішеннями. У таблиці 1.2 наведено порівняльний аналіз основних новітніх прийомів та методів клієнтоорієнтованості в банках.

Таблиця 1.2 – Новітні прийоми та методи клієнтоорієнтованості в банках

<i>Метод / прийом</i>	<i>Опис та функції</i>	<i>Переваги для клієнта</i>	<i>Переваги для банку</i>
<i>CRM-системи</i>	Ведення бази клієнтів, аналіз історії транзакцій, формування персоналізованих пропозицій	Персоналізовані пропозиції, швидке обслуговування, зручність взаємодії	Оптимізація маркетингу, підвищення лояльності, ефективне управління доходами та ризиками
<i>Мультиканальні платформи (мобільний банкінг, інтернет-банкінг, чат-боти)</i>	Надання послуг через кілька каналів одночасно	Зручність доступу до послуг, швидкість операцій, незалежність від місця та часу	Зменшення навантаження на відділення, розширення охоплення клієнтів, зниження операційних витрат
<i>Аналітика Big Data та AI</i>	Прогнозування поведінки клієнтів, автоматизовані рекомендації, оптимізація внутрішніх процесів	Персоналізовані фінансові продукти, швидка підтримка, точні прогнози	Підвищення точності бізнес-рішень, ефективне управління ризиками, підвищення конкурентоспроможності
<i>Програми лояльності та мотивації клієнтів</i>	Бонуси, кешбек, спеціальні умови обслуговування для постійних клієнтів	Вигідні умови користування послугами, відчуття цінності від співпраці з банком	Утримання клієнтів, стимулювання повторних операцій, збільшення доходів
<i>Персоналізовані консультації та сервіс</i>	Використання даних про клієнта для надання індивідуальних консультацій	Відчуття турботи та підтримки, точне задоволення потреб	Підвищення довіри клієнтів, зміцнення репутації банку
<i>Цифрові чат-боти та автоматизовані сервіси</i>	Обробка стандартних запитів, консультацій, проведення операцій онлайн	24/7 доступ до послуг, економія часу, швидке рішення питань	Зниження витрат на персонал, підвищення ефективності обслуговування, зменшення помилок

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 4, 10]

Таким чином, цифровізація стає ключовим інструментом не лише для оптимізації внутрішніх процесів банку, а й для створення комплексного та

персоналізованого клієнтського досвіду, що відповідає сучасним очікуванням споживачів фінансових послуг.

Ефективність клієнтоорієнтованої стратегії безпосередньо залежить від здатності банку постійно контролювати та оцінювати якість обслуговування. Моніторинг клієнтських взаємодій дозволяє своєчасно виявляти недоліки, адаптувати процеси та покращувати сервіс. Основні методи оцінки включають як традиційні, так і цифрові інструменти, що забезпечують комплексне спостереження за всіма аспектами взаємодії з клієнтами.

Банки активно використовують різні канали збору зворотного зв'язку від клієнтів. Сюди входять онлайн-опитування, анкети задоволеності після обслуговування, SMS-повідомлення з короткими оцінками сервісу, а також інтегровані форми для збирання коментарів у мобільних додатках та інтернет-банкінгу. Такий підхід дозволяє отримати оперативну інформацію про сильні та слабкі сторони обслуговування та визначити пріоритетні напрями вдосконалення.

Важливим інструментом є використання ключових показників ефективності (KPI), пов'язаних із задоволеністю клієнтів. До таких показників відносяться:

- середній час обслуговування клієнта;
- рівень виконання стандартів обслуговування;
- кількість позитивних та негативних відгуків;
- індекс лояльності (Net Promoter Score, NPS).

Впровадження KPI дозволяє не лише оцінювати якість роботи співробітників, а й стимулювати їх до покращення взаємодії з клієнтами, формуючи культуру відповідальності за клієнтський досвід.

Моніторинг клієнтського досвіду можна представити у вигляді багаторівневої системи (рис. 1.3), яка включає:

- збір даних через усі доступні канали взаємодії;
- систематизацію та аналіз отриманої інформації;
- визначення пріоритетних напрямів для вдосконалення сервісу;

- впровадження змін та оцінку їх ефективності;
- зворотний зв'язок та корекцію процесів на основі результатів [19].



Рисунок 1.3 – Схема моніторингу клієнтоорієнтованості банківських послуг

*Джерело: узагальнено автором на основі [9, 13]*

Отже, системний моніторинг та оцінка якості клієнтоорієнтованих послуг забезпечують безперервне вдосконалення банківського сервісу, дозволяють своєчасно реагувати на потреби клієнтів і формувати довгострокові взаємини, що є критичним чинником конкурентоспроможності у сучасних умовах цифровізації.

Узагальнюючи розгляд особливостей забезпечення клієнтоорієнтованості банківських послуг, можна зазначити, що сучасна банківська практика поєднує традиційні принципи високоякісного обслуговування з інноваційними технологічними підходами. Ключовим аспектом є комплексний підхід, який охоплює персонал, процеси та цифрові інструменти, що дозволяє не лише задовольнити фінансові потреби клієнта, а й сформувати позитивний емоційний досвід та довіру до банку. Використання CRM-систем, аналітики Big Data,

мультиканальних платформ та програм лояльності сприяє персоналізації продуктів і послуг, оперативному реагуванню на запити клієнтів та підвищенню ефективності банківських процесів. Одночасно системи моніторингу та КРІ забезпечують постійний контроль якості обслуговування та своєчасне удосконалення сервісу. Таким чином, новітні прийоми та методи клієнтоорієнтованості не лише підвищують задоволеність і лояльність клієнтів, а й формують стійку конкурентну перевагу банку на сучасному фінансовому ринку.

### **1.3. Підходи до ідентифікації рівня клієнтоорієнтованості діяльності банківської установи**

Клієнтоорієнтованість банку відображає здатність фінансової установи ефективно задовольняти потреби клієнтів і формувати з ними довгострокові взаємовідносини, що підвищує рівень їхньої лояльності та довіри. Вона відображає комплексну характеристику діяльності банку, що включає не лише оперативне виконання фінансових послуг, а й здатність формувати довгострокові відносини з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність та рівень довіри. Наукові дослідження підкреслюють, що оцінка рівня клієнтоорієнтованості має базуватися на багатокомпонентному підході, який враховує функціональні, емоційні та інституційні аспекти обслуговування [17].

Функціональний аспект передбачає професійність та компетентність персоналу, точність і швидкість виконання банківських операцій, дотримання внутрішніх процедур та стандартів обслуговування. Він визначає ефективність процесів та технічну якість наданих послуг.

Емоційний аспект зосереджений на формуванні позитивного клієнтського досвіду, довіри та емоційного комфорту під час взаємодії з банком. Це включає компетентне консультування, персоналізований підхід до клієнта, врахування його індивідуальних потреб і очікувань, а також підтримку постійного контакту через різні канали взаємодії.

Інституційний аспект відображає надійність та стабільність банку як фінансового інституту, безпеку здійснення транзакцій, правову захищеність клієнтів та відповідність діяльності нормативно-правовим вимогам. Він формує фундамент довіри клієнтів і забезпечує довгострокову стійкість бізнес-моделі банку [7].

Для досягнення комплексної оцінки рівня клієнтоорієнтованості доцільно застосовувати системний підхід, що передбачає інтеграцію кількісних та якісних методів аналізу. Кількісні методи дозволяють виміряти об'єктивні показники ефективності роботи банку, такі як швидкість обслуговування, кількість скарг, показники повторного користування послугами та індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI). Якісні методи включають фокус-групи, глибинні інтерв'ю, експертні оцінки та аналіз взаємодії з клієнтами через «таємного покупця».

Поєднання обох підходів забезпечує всебічне розуміння того, як клієнти сприймають банк, наскільки ефективно організовані процеси обслуговування, і виявляє ключові зони для вдосконалення. Такий комбінований підхід дозволяє не лише оцінити поточний рівень клієнтоорієнтованості, а й прогнозувати можливі зміни у поведінці клієнтів, визначати ефективність нових продуктів та технологій і формувати стратегії підвищення лояльності клієнтської бази [14].

На практиці застосування системного підходу дозволяє об'єднати переваги кількісних методів, що забезпечують порівняння та відстеження динаміки показників, і якісних методів, що дають змогу глибоко зрозуміти суб'єктивне сприйняття клієнтів.

Для систематизації основних підходів до оцінки клієнтоорієнтованості банків наведена таблиця 1.3.

Кількісні методи передбачають застосування числових показників, що дозволяють оцінити ефективність взаємодії банку з клієнтами на основі конкретних даних. Вони є важливим інструментом для оцінки об'єктивної складової клієнтоорієнтованості, оскільки дозволяють зіставляти результати між різними відділеннями, регіонами та часовими періодами.

Таблиця 1.3 – Підходи до оцінки клієнтоорієнтованості банківської установи

<i>Підхід</i>	<i>Основні методи</i>	<i>Показники</i>	<i>Переваги</i>
Кількісний	CSI, Retention Rate, кількість скарг, час обслуговування	Рівень задоволеності, лояльність, оперативність	Можливість порівняння між відділеннями та регіонами, відстеження динаміки
Якісний	Глибинні інтерв'ю, фокус-групи, експертні оцінки, Mystery Shopping	Суб'єктивна оцінка сервісу, емоційний досвід	Виявлення проблемних зон, рекомендації щодо поліпшення сервісу
Комбінований	Поєднання кількісних і якісних методів	CSI + оцінки Mystery Shopping, Retention Rate + фокус-групи	Комплексна оцінка, виявлення взаємозв'язків між показниками, підвищення ефективності стратегій обслуговування

Джерело: узагальнено автором на основі [18, 21]

Серед найпоширеніших показників виділяють (табл. 1.4):

- рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI) – відображає загальний рівень задоволеності клієнтів банківськими продуктами та послугами. CSI зазвичай формується на основі регулярних опитувань, анкетування або онлайн-форм з оцінкою різних аспектів обслуговування, включаючи швидкість обслуговування, компетентність персоналу та доступність послуг;
- кількість скарг та претензій – дозволяє оцінити наявність проблем у сервісі та його відповідність встановленим стандартам. Аналіз скарг допомагає визначити конкретні процеси або продукти, що викликають невдоволення клієнтів, а також оцінити ефективність системи реагування банку на критичні ситуації;
- швидкість виконання операцій – вимірює середній час обслуговування клієнта у відділенні або через дистанційні канали. Цей показник є ключовим для оцінки оперативності банківських процесів та впливає на загальне враження клієнта від взаємодії з банком;
- показники повторного користування послугами (Retention Rate) – демонструють лояльність клієнтів і їх готовність продовжувати

співпрацю з банком. Високий рівень повторного користування свідчить про ефективність сервісу та задоволеність клієнтів отриманим обслуговуванням [20].

Таблиця 1.4 – Основні кількісні показники оцінки клієнтоорієнтованості банківської установи

Показник	Формула розрахунку	Призначення
Customer Satisfaction Index (CSI)	$CSI = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n} \cdot 100\%$	Визначає середній рівень задоволеності клієнтів за результатами опитувань, де ( $S_i$ ) – оцінка клієнта, ( $n$ ) – кількість респондентів
Кількість скарг	$Complaints Rate = \frac{\text{Кількість скарг}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} \cdot 100\%$	Оцінює частку клієнтів, що залишилися незадоволеними послугами
Швидкість обслуговування	$Average Service Time = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n}$	Визначає середній час виконання банківських операцій, де ( $T_i$ ) – час обслуговування одного клієнта
Показник повторного користування (Retention Rate)	$RR = \frac{\text{Кількість постійних клієнтів}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} \cdot 100\%$	Вимірює рівень лояльності клієнтів та їх готовність продовжувати співпрацю з банком

Джерело: узагальнено автором на основі [17, 18]

Кількісні методи надають банку можливість проводити порівняння між різними підрозділами та регіонами, а також відстежувати динаміку змін рівня клієнтоорієнтованості протягом часу. Завдяки цим даним керівництво банку може приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення процесів, розподілу ресурсів та впровадження нових послуг [7].

Якісні методи оцінюють суб'єктивне сприйняття клієнтами якості обслуговування та їх емоційний досвід взаємодії з банком. До основних методів належать:

- глибинні інтерв'ю та фокус-групи – дозволяють виявити приховані потреби клієнтів і зони для вдосконалення сервісу.
- експертні оцінки професіоналів банку – використовуються для оцінки

організаційних процесів і поведінки персоналу.

- метод «таємного покупця» (Mystery Shopping) – дає змогу оцінити рівень обслуговування, комунікації та професійність співробітників без повідомлення персоналу про перевірку [21].

Якісні підходи дозволяють не лише виявити проблемні моменти у взаємодії з клієнтами, а й сформувавши рекомендації щодо підвищення емоційної складової обслуговування та покращення клієнтського досвіду.

Найбільш ефективною є комбінація кількісних і якісних методів, що дозволяє отримати комплексну картину рівня клієнтоорієнтованості. Такий підхід дає змогу:

- виявити взаємозв'язок між об'єктивними показниками та суб'єктивним сприйняттям клієнтів;
- прогнозувати наслідки змін у процесах обслуговування на задоволеність та лояльність клієнтів;
- розробляти стратегії удосконалення сервісу, орієнтовані на підвищення якості та ефективності [23].

Для комплексної оцінки рівня клієнтоорієнтованості банківські установи застосовують багаторівневі методи збору та аналізу даних, які охоплюють як кількісні, так і якісні характеристики взаємодії банку з клієнтами. Використання різних джерел інформації дає змогу отримати більш точну картину реального досвіду клієнтів, визначити основні «точки болю» та розробити стратегії підвищення якості обслуговування. Сучасні банки прагнуть поєднувати традиційні інструменти опитування з цифровими аналітичними системами, що дозволяє забезпечити безперервний моніторинг очікувань і поведінки клієнтів та оперативно реагувати на їх зміни.

Одним із найбільш поширених методів оцінки клієнтоорієнтованості є анкетування та опитування, які забезпечують отримання статистично значущих кількісних даних про рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Такі дослідження можуть проводитися у відділеннях банку, за допомогою email-розсилок, чат-ботів або інтегрованих форм у мобільних додатках. Основною

перевагою даного методу є можливість швидкого збору великого масиву структурованих даних та їх порівняння з попередніми періодами.

В умовах цифровізації значну роль відіграє моніторинг онлайн-взаємодії, що дає змогу проаналізувати активність користувачів у каналах дистанційного обслуговування: мобільному банкінгу, інтернет-банкінгу, чатах підтримки тощо. Цей метод дозволяє визначити найпопулярніші послуги, частоту використання продуктів, середній час виконання операцій, а також виявити труднощі, які можуть негативно впливати на клієнтський досвід. Крім того, аналіз цифрових слідів клієнтів (digital footprints) забезпечує банку можливість розробляти персоналізовані пропозиції та прогнозувати запити користувачів.

Важливим джерелом інформації є аналіз скарг та пропозицій клієнтів. Систематизація звернень, що надходять через кол-центр, соціальні мережі, електронну пошту та внутрішні форми зворотного зв'язку, дозволяє виявити системні проблеми у роботі банку. На основі цих даних банки можуть удосконалювати регламенти обслуговування, підвищувати якість консультацій, змінювати внутрішні операційні процедури.

Окреме місце у оцінці клієнтоорієнтованості займають KPI персоналу, які відображають ефективність роботи співробітників у контексті якості сервісу. Встановлення та відстеження KPI сприяє формуванню культури сервісного обслуговування, підвищує мотивацію персоналу та забезпечує контроль за дотриманням стандартів банку [12, с. 66-69].

Узагальнення основних методів збору та аналізу даних щодо клієнтоорієнтованості наведено в таблиці 1.5.

З огляду на складність та багатокomпонентність процесу формування клієнтоорієнтованості сучасні банки дедалі частіше використовують інтегровані системи моніторингу, які дають змогу комплексно оцінювати якість взаємодії з клієнтами та виявляти ключові драйвери їх задоволеності. Об'єднання даних KPI персоналу, результатів опитувань, показників цифрової активності та індикаторів зворотного зв'язку забезпечує створення єдиного інформаційно-аналітичного простору, що дозволяє оперативно реагувати на зміни потреб

клієнтів і підвищувати ефективність сервісних процесів. Саме така інтеграція різномірних джерел даних формує основу для системного управління клієнтським досвідом та сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку. Узагальнену структуру ключових елементів даної системи представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.5 – Методи збору та аналізу даних для оцінки клієнтоорієнтованості

<i>Метод</i>	<i>Опис</i>	<i>Переваги</i>	<i>Приклади застосування</i>
<i>Анкетування</i>	Збір оцінок клієнтів щодо якості обслуговування	Швидкий збір статистики, можливість порівняння показників у динаміці	Онлайн-опитування клієнтів мобільного банкінгу, NPS-опитування
<i>Моніторинг онлайн-взаємодії</i>	Аналіз використання цифрових каналів та поведінки клієнтів	Виявлення популярних сервісів, проблемних точок та патернів поведінки	Аналіз частоти використання мобільних платежів, авторизацій, перегляду продуктів
<i>Аналіз скарг та пропозицій</i>	Систематизація звернень клієнтів та їх оцінок	Виявлення слабких місць у роботі, підвищення якості сервісу	Аналіз звернень через call-центр, соцмережі та мобільний застосунок
<i>KPI персоналу</i>	Встановлення показників ефективності співробітників	Забезпечення контролю якості сервісу, підвищення мотивації	Вимірювання часу обслуговування, оцінок клієнтів, частоти повторних звернень
<i>Аналіз поведінкової аналітики (Behavioral Analytics)</i>	Вивчення поведінкових моделей клієнтів на основі Big Data	Персоналізація продуктів, прогноз потреб	Аналіз шляхів користувача (customer journey), прогноз відтоку клієнтів
<i>Соціальний моніторинг (Social Listening)</i>	Аналіз згадок банку у соцмережах	Виявлення репутаційних ризиків, швидке реагування	Моніторинг Facebook, Instagram, Telegram-каналів щодо реакції клієнтів

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 21]

Таблиця 1.6 – Компоненти інтегрованої системи моніторингу клієнтоорієнтованості

<i>Компонент</i>	<i>Функції</i>	<i>Результати для банку</i>
КРІ персоналу	Вимірювання ефективності обслуговування	Підвищення дисципліни та якості роботи
CRM-аналітика	Відстеження історії взаємодії	Персоналізація пропозицій, прогнозування потреб
Опитування клієнтів	Оцінка задоволеності	Виявлення проблемних точок та їх усунення
Моніторинг цифрових каналів	Вимірювання активності та використання сервісів	Оптимізація цифрових продуктів та каналів

*Джерело: узагальнено автором на основі [23; 25]*

Підходи до ідентифікації рівня клієнтоорієнтованості повинні бути комплексними та інтегрованими. Ефективна оцінка передбачає поєднання кількісних та якісних методів, використання сучасних цифрових технологій та постійний моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє банку оперативно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, підвищувати рівень задоволеності та лояльності, а також формувати стійку конкурентну перевагу на фінансовому ринку.

Узагальнення теоретичних засад клієнтоорієнтованості банківських послуг в умовах сучасних ринкових трансформацій дозволяє сформувати комплексне розуміння сутності клієнтського підходу, його ключових принципів, інструментів та механізмів реалізації. Розкриті методологічні підходи, моделі оцінювання та сучасні технологічні рішення створюють підґрунтя для практичного застосування клієнтоорієнтованих стратегій у діяльності банківських установ. З огляду на це, подальший аналіз доцільно зосередити на оцінюванні реальних тенденцій роботи конкретної фінансової установи, що дасть змогу визначити рівень сформованості клієнтоорієнтованості на практиці та оцінити ефективність упроваджених механізмів. У цьому контексті логічним є перехід до дослідження діяльності та рівня клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК» як одного з провідних учасників банківського ринку України.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ БАНКУ АТ «ОТП БАНК»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування банку АТ «ОТП БАНК»**

АТ «ОТП БАНК» є одним із системно важливих універсальних банків України, що функціонує на ринку банківських послуг понад 25 років та має значну частку іноземного капіталу. Банк входить до міжнародної фінансової групи OTP Group (Угорщина), що забезпечує доступ до передових стандартів управління, технологій та моделей ризик-менеджменту. Стабільні позиції банку на вітчизняному ринку зумовлені збалансованою бізнес-стратегією, орієнтацією на цифровізацію послуг, розвитком дистанційного обслуговування та багатоканальних сервісів.

Завдяки своїй диверсифікованій структурі продуктових ліній, банк обслуговує роздрібних клієнтів, корпоративний сектор, малий та середній бізнес, а також активно розвиває напрями інвестиційного та лізингового фінансування. Наявність великої міжнародної материнської групи підсилює фінансову стійкість установи, тоді як стратегія розвитку акцентує увагу на персоналізації послуг та підвищенні клієнтського досвіду.

Організаційно-економічна характеристика банку є ключовим елементом оцінювання ефективності його діяльності, фінансової стійкості та здатності до адаптації в умовах динамічних трансформацій банківського сектору. АТ «ОТП БАНК», як один із провідних банків України з часткою іноземного капіталу, формує свою діяльність відповідно до сучасних принципів корпоративного управління, клієнтоорієнтованості та цифрової трансформації. Для ґрунтовного аналізу функціонування банку за 2020-2024 рр. було проведено розрахунок системи відносних показників, що відображають динаміку розвитку та якість управління ресурсами. Розрахунок показників проводився на основі даних

фінансової звітності АТ «ОТП БАНК» впродовж періоду з 2020 року по 2024 рік що містяться у Додатках А-Д.

Організаційна модель банку побудована за принципом централізованого управління з чітким розподілом функцій між головним офісом та філіальною мережею (рис. 2.1). Домінує функціонально-ієрархічний підхід, що забезпечує концентрацію стратегічних рішень у центральному апараті, а також високий рівень стандартизації операцій.



Рисунок 2.1 – Узагальнена організаційна структура АТ «ОТП Банк»

*Джерело: узагальнено автором на основі відкритих даних про структуру банку*

Організаційна модель АТ «ОТП БАНК» відрізняється високим рівнем інтегрованості ризик-менеджменту та цифрових сервісів у загальну систему управління. Особлива увага приділяється підвищенню ефективності операцій, автоматизації процесів і формуванню клієнтських сервісів на основі data-driven підходів.

Для забезпечення комплексного аналізу фінансового стану та динаміки розвитку АТ «ОТП Банк» важливо здійснити систематизацію ключових параметрів, що найбільш повно відображають результати його діяльності та рівень стійкості у мінливому ринковому середовищі. Узагальнення таких індикаторів дозволяє простежити тенденції зміни обсягів активів і зобов'язань, оцінити достатність капіталу, результативність процентної діяльності та загальний фінансовий результат банку. Нижче подано структуровану

таблицю (табл. 2.1), яка містить інтегровані показники за відповідний період спостереження та слугує аналітичною основою для подальшого оцінювання ефективності функціонування банку й формування обґрунтованих управлінських висновків.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники АТ «ОТП БАНК» за 2020-2024 роки

<i>Показник / період</i>	<i>Значення / показники*</i>	<i>Коментар / динаміка</i>
Активи (станом на 01.09.2025)	122 013,8 млн грн	Зростання порівняно з попередніми роками – показник стабільності
Зобов'язання (станом на 01.09.2025)	97 941,4 млн грн	Баланс між активами і зобов'язаннями підтримується
Капітал банку (станом на 01.09.2025)	24 072,4 млн грн	Достатній капітал для виконання нормативів та розвитку
Чистий прибуток / фінрезультат	3 458,3 млн грн (як зазначається в звіті)	Позитивний фінрезультат – ознака прибутковості
Різні доходи: процентні, комісійні (Q1 2025)	Процентні доходи зросли, прибуток – 1.19 млрд грн	Прибутковість у складних ринкових умовах
Позиція на ринку (за активами)	9-те місце серед банків України, 3.16% ринкової частки (2024)	Стабільна конкурентна позиція

*Джерело: систематизовано автором на основі відкритих даних АТ «ОТП БАНК» [15, 16]*

Показники таблиці 2.1 свідчать, що АТ «ОТП БАНК» має достатній ресурсний потенціал, стабільну капіталізацію та позитивні фінансові результати – умови, необхідні для підтримки високої якості банківських послуг та впровадження клієнтоорієнтованих стратегій.

АТ «ОТП БАНК» – не лише універсальний банк для фізичних осіб, але й багатофункціональна фінансова структура, що надає широкий спектр послуг:

- обслуговування фізичних осіб: депозити, кредити, карткові продукти, онлайн-банкінг, обслуговування карт, перекази, розрахунки, дистанційні сервіси;
- обслуговування корпоративних клієнтів та бізнесу;
- управління активами, лізингові та фінансові послуги – через дочірні структури групи;

- використання сучасних технологій: мобільний/інтернет-банкінг, цифрові продукти, багатоканальні сервіси, що відповідає сучасним вимогам клієнтоорієнтованості.

Таке широке бізнес-сегментування дає змогу банку диверсифікувати дохід, зменшувати ризики та масштабувати сервіси залежно від потреб ринку.

Ефективність функціонування банківської установи значною мірою залежить від оптимальної структури активних і пасивних операцій. Проведемо оцінювання структури фінансової звітності АТ «ОТП БАНК» на основі авторських розрахунків питомих ваг та інтенсивності зміни окремих компонентів (табл. 2.2-2.3). Це дозволить оцінити не лише масштаб, а й якісні характеристики ресурсної бази досліджуваної банківської установи.

Таблиця 2.2 – Зміна ключових відносних показників діяльності АТ «ОТП БАНК» за 2020-2024 роки

<i>Показник</i>	<i>2020 → 2024</i>	<i>Тенденція</i>
ROA	2,94 → 3,80	Зростання
ROE	18,11 → 21,58	Зростання
Фінансовий важіль	6,15 → 5,67	Зниження (покращення стійкості)
Частка капіталу	16,25 → 17,62	Підвищення
Приріст активів	— → 11,01 %	Сповільнення після піку 2022-2023

*Джерело: розраховано автором на основі даних Додатків А-Д*

Дані таблиці 2.2 демонструють стабільне покращення ключових фінансових коефіцієнтів ефективності та стійкості АТ «ОТП БАНК» упродовж досліджуваного періоду, що свідчить про ефективність управління ресурсами, капіталом і ризиками в умовах високої волатильності фінансового ринку України.

Зміна рентабельності активів (ROA) з 2,94 % у 2020 році до 3,80 % у 2024 році свідчить про поступове підвищення ефективності використання активів банку. Зростання цього показника вказує на те, що банк здатний генерувати більший обсяг прибутку на одиницю залучених ресурсів, що є наслідком більш ефективної роботи з активними операціями та покращення

якості їх структури.

Паралельно з ROA зростає і рентабельність власного капіталу (ROE) АТ «ОТП БАНК» – з 18,11 % до 21,58 % протягом досліджуваного періоду. Це підтверджує, що банк не лише ефективно використовує активи, але й забезпечує вищу віддачу на вкладений капітал акціонерів. Зростання ROE відображає підвищення прибутковості, оптимізацію витрат та збалансовану політику управління капіталом.

Показник фінансового важеля досліджуваного банку зменшився з 6,15 у 2020 році до 5,67 у 2024 році, що означає зниження залежності від позикових коштів та поступове зміцнення власного капіталу банку. Така динаміка свідчить про підвищення фінансової стійкості, оскільки банк стає менш ризиковим у контексті можливих ринкових коливань та непередбачуваних економічних подій.

Частка власного капіталу АТ «ОТП БАНК» у структурі пасивів також демонструє позитивну тенденцію, збільшившись із 16,25 % до 17,62 %. Зростання цього показника підтверджує прагнення банку до формування більш стійкої структури фінансування, що підсилює можливість покриття потенційних ризиків та забезпечує додаткову стабільність у довгостроковому періоді.

Приріст активів банку у 2024 році становив 11,01 %, що свідчить про збереження динаміки розвитку, хоча темпи зростання знизилися порівняно з піковими періодами. Уповільнення приросту активів зазвичай відображає обережнішу кредитну політику та переорієнтацію на підвищення якості активів, що відповідає стратегічним пріоритетам стійкості та мінімізації ризиків.

Для наочного відображення виявлених тенденцій доцільно проаналізувати динаміку ключових індикаторів рентабельності, які найбільш повно характеризують ефективність діяльності банку в умовах змінного ринкового середовища. Зважаючи на те, що ROA та ROE є базовими показниками оцінки результативності використання активів і власного капіталу, їх графічне представлення дозволяє простежити взаємозв'язок між темпами зростання прибутковості та змінами у структурі ресурсів банку. У зв'язку з цим нижче

подано рисунок 2.2, який ілюструє динаміку рентабельності активів та капіталу АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 рр.



Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності активів та капіталу АТ «ОТП БАНК» (2020-2024)

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків таблиці 2.2

Таблиця 2.3 – Розрахунок частки власного капіталу та зобов'язань у структурі пасивів АТ «ОТП БАНК», %

Рік	Частка зобов'язань у пасивах	Частка власного капіталу в пасивах	Динаміка частки капіталу, в.п.
2020	83,75	16,25	-
2021	84,16	15,84	-0,41
2022	86,58	13,42	-2,42
2023	85,24	14,76	+1,34
2024	82,38	17,62	+2,86

Джерело: розраховано автором на основі даних Додатків А-Д

Аналіз структури пасивів АТ «ОТП Банк» свідчить про домінування зобов'язань у їх загальному обсязі протягом усіх років досліджуваного періоду. У 2020 році частка зобов'язань становила 83,75 %, тоді як власний капітал формував лише 16,25 % пасивів. Така структура є типовою для банківської діяльності, оскільки залучені ресурси (депозити, кредити від інших фінансових установ, міжбанківські операції) займають значну частку джерел фінансування.

У подальші роки структура пасивів демонструє певні коливання. У 2021

році відбулося незначне збільшення частки зобов'язань до 84,16 % при одночасному зниженні частки власного капіталу до 15,84 %. Динаміка частки капіталу зафіксувала спад на 0,41 в.п., що свідчить про уповільнення темпів нарощування власного капіталу порівняно з темпами приросту зобов'язань.

У 2022 році тренд на зростання залежності від залучених ресурсів посилюється: частка зобов'язань збільшилася до 86,58 %, а власний капітал знизився до 13,42 %. Зменшення частки власного капіталу на 2,42 в.п. порівняно з попереднім роком є найбільш суттєвим за весь період і може свідчити про підвищення ризиковості структури пасивів, а також про зростання навантаження на банк у контексті забезпечення достатності капіталу.

Починаючи з 2023 року ситуація змінюється у позитивний бік. Частка зобов'язань знизилася до 85,24 %, а частка власного капіталу – зросла до 14,76 %. Поліпшення становить +1,34 в.п., що свідчить про поступове відновлення капітальної стійкості банку. Це може бути результатом збільшення прибутковості, оптимізації витрат або реалізації політики щодо нарощування резервів та капіталу.

У 2024 році позитивна тенденція продовжується: частка зобов'язань зменшується до 82,38 %, а власний капітал зростає до 17,62 %. Динаміка капіталу демонструє найбільше зростання за період – +2,86 в.п. Такий показник свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку та підвищення здатності покривати ризики за рахунок власних ресурсів. Зростання питомої ваги капіталу у структурі пасивів також знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищує довіру вкладників і партнерів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що структура пасивів АТ «ОТП Банк» характеризується типовою для банківської системи високою часткою зобов'язань, однак у 2023-2024 рр. спостерігається чітка тенденція до зростання власного капіталу. Це свідчить про покращення фінансової стабільності, збалансованість джерел фінансування та підвищення стійкості до зовнішніх шоків.

Для комплексної оцінки якості управління активами й пасивами

АТ «ОТП БАНК» використано коефіцієнт покриття активів власним капіталом та коефіцієнт фінансової автономії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників фінансової автономії АТ «ОТП БАНК»

<i>Рік</i>	<i>Коефіцієнт автономії (<math>K_{авт} = \text{Капітал}/\text{Активи}</math>)</i>	<i>Коефіцієнт покриття зобов'язань (<math>K_{пок} = \text{Активи}/\text{Зобов'язання}</math>)</i>
2020	0,162	1,193
2021	0,158	1,887
2022	0,134	1,155
2023	0,148	1,174
2024	0,176	1,213

*Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі даних Додатків А-Д*

Аналіз таблиці 2.4 дає змогу оцінити рівень фінансової незалежності АТ «ОТП БАНК» та його здатність покривати власні зобов'язання за рахунок активів.

Показники коефіцієнта автономії ( $K_{авт}$ ) банку демонструють помірні коливання протягом 2020-2024 рр. У 2020 році значення становило 0,162, що свідчить про достатній, хоча й невисокий, рівень капіталізації. У 2021 році коефіцієнт дещо знизився до 0,158, а у 2022 році – до мінімального значення 0,134, що вказує на посилення залежності банку від залучених ресурсів саме в період підвищеної турбулентності фінансового ринку. Починаючи з 2023 року спостерігається зворотна тенденція:  $K_{авт}$  зростає до 0,148, а в 2024 році досягає 0,176, що свідчить про укріплення власного капіталу та підвищення фінансової стійкості банку. Така позитивна динаміка відображає стратегічні дії установи щодо зміцнення ресурсної бази.

Коефіцієнт покриття зобов'язань активами ( $K_{пок}$ ) АТ «ОТП БАНК» також зазнав значних змін. У 2020 році його рівень становив 1,193, що означає достатній запас активів для покриття зобов'язань. Найвище значення показника спостерігається у 2021 році – 1,887, що свідчить про суттєве нарощення активів у порівнянні із зобов'язаннями. Проте у 2022 році відбувається різке повернення

до рівня 1,155, що може вказувати на зростання обсягів зобов'язань або уповільнення темпів зростання активів. У 2023-2024 рр. простежується стабілізація та легке зростання показника: 1,174 у 2023 році та 1,213 у 2024 році, що підтверджує покращення структури балансу та зміцнення здатності банку покривати свої боргові зобов'язання.

У цілому, динаміка показників фінансової автономії АТ «ОТП БАНК» свідчить про те, що, незважаючи на певні коливання, банк поступово підвищує рівень фінансової незалежності та стабільності. Зростання частки власного капіталу та збільшення можливостей покриття зобов'язань активами у 2023-2024 роках демонструють ефективність управлінських рішень та стратегії зміцнення ресурсної бази.

Ефективність роботи АТ «ОТП БАНК» оцінюється не лише за абсолютними значеннями прибутку, а й за відносними параметрами, які показують, наскільки результативно використовуються ресурси (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності та дохідності АТ «ОТП БАНК» за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA), %	2,94	3,93	0,57	3,36	3,80
Рентабельність капіталу (ROE), %	18,11	24,81	4,27	22,76	21,58
Рентабельність процентного доходу, %	48,48	59,13	7,63	40,28	51,17
Частка процентного доходу в активах, %	6,07	6,65	7,51	8,33	7,43

Джерело: розраховано автором на основі даних Додатків А-Д

Аналіз таблиці 2.5 дає змогу комплексно оцінити ефективність використання ресурсів АТ «ОТП БАНК» та динаміку дохідності його діяльності у 2020-2024 роках.

Показник рентабельності активів (ROA) банку демонструє суттєві коливання протягом досліджуваного періоду. У 2020 році він становив 2,94 %, у 2021 році зріс до 3,93 %, що свідчить про підвищення ефективності використання

активів. Проте у 2022 році спостерігається різке падіння ROA до 0,57 %, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат, скороченням прибутку або зовнішніми ринковими шоками. Уже у 2023 році банк відновив позиції (ROA – 3,36 %), а у 2024 році значення зросло до 3,80 %, що свідчить про стійке відновлення операційної ефективності.

Аналогічні тенденції простежуються щодо рентабельності капіталу (ROE). У 2020-2021 роках показник зростав від 18,11 % до 24,81 %, демонструючи високу результативність використання власного капіталу. Однак у 2022 році ROE знижується до 4,27 %, що відображає різке зменшення чистого прибутку. Після цього показник знову поступово відновлюється: у 2023 році він становив 22,76 %, а в 2024 році – 21,58 %, що підтверджує здатність банку адаптуватися до кризових умов та швидко відновлювати прибутковість.

Показник рентабельності процентного доходу АТ «ОТП БАНК» також демонструє значні коливання. У 2020-2021 роках спостерігалось зростання (від 48,48 % до 59,13 %), що свідчить про ефективне управління процентними доходами та витратами. У 2022 році відбулося різке падіння до 7,63 %, що може бути пов'язано з ростом процентних витрат, зміною структури ресурсів або загальним погіршенням макроекономічної ситуації. У 2023 році показник підвищується до 40,28 %, а у 2024 році – до 51,17 %, що підтверджує відновлення дохідності основних банківських операцій.

Водночас частка процентного доходу в активах демонструє відмінну динаміку. Показник постійно зростає від 6,07 % у 2020 році до 8,33 % у 2023 році, що вказує на збільшення прибутковості активів. Лише у 2024 році спостерігається незначне зниження до 7,43 %, яке, однак, не свідчить про погіршення ефективності, а радше про стабілізацію структури доходів після різкого зростання попереднього року.

Узагальнюючи, можна зазначити, що АТ «ОТП БАНК» демонструє високу адаптивність та здатність швидко відновлювати фінансові результати після кризового 2022 року. Рентабельність активів та капіталу повернулася до довоєнних значень, а процентна дохідність підтверджує ефективність роботи з

основними джерелами доходів. Це свідчить про зміцнення бізнес-моделі банку та підвищення його фінансової стійкості у середньостроковій перспективі.

Наведені розрахунки доцільно доповнити графічною інтерпретацією динаміки показника, що дозволяє наочно простежити тенденції зміни рівня залучення банком позикового капіталу. З цією метою у рисунку 2.3 представлено зміну коефіцієнта фінансового важеля, яка відображає ступінь залежності банку від зовнішніх джерел фінансування та характеризує його фінансову стійкість. Візуалізація показника дає змогу краще оцінити особливості структури капіталу, своєчасно виявити потенційні ризики надмірної леверації та ухвалити обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації фінансової політики банку.

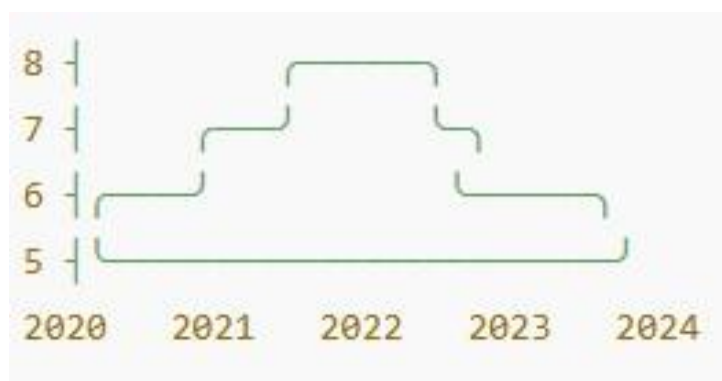


Рисунок 2.3 – Зміна коефіцієнта фінансового важеля АТ «ОТП БАНК»  
впродовж 2020-2024 років

*Джерело: побудовано автором на основі розрахункових показників (табл. 2.4)*

Узагальнюючи результати організаційно-економічної характеристики діяльності АТ «ОТП БАНК», можна зробити висновок, що банк демонструє стійкі позитивні тенденції розвитку та зберігає конкурентні позиції на фінансовому ринку. Аналіз структурних показників підтверджує поступове зміцнення фінансової бази установи, зростання частки власного капіталу та покращення рівня автономії, що свідчить про підвищення здатності банку ефективно виконувати свої зобов'язання. Динаміка рентабельності активів і капіталу вказує на відновлення ефективності діяльності після кризових періодів, а стабільне зростання процентного доходу підтверджує результативність операційної політики. Поліпшення ключових фінансових коефіцієнтів, разом із

зниженням фінансового важеля, характеризує підвищення стійкості та збалансованості структури ресурсів. Отже, банк демонструє ефективну модель функціонування, здатну підтримувати фінансову стабільність, забезпечувати зростання та створювати передумови для подальшого розвитку клієнтоорієнтованих сервісів.

## **2.2. Аналіз динаміки та результатів надання основних видів послуг банку для різних категорій клієнтів**

Ефективність функціонування банківської установи значною мірою визначається результативністю роботи з основними клієнтськими сегментами, адже саме рівень попиту, глибина взаємодії та масштаби обслуговування різних категорій клієнтів формують фінансові результати банку. У сучасних умовах конкуренції, цифровізації та трансформації фінансового ринку АТ «ОТП БАНК» приділяє значну увагу управлінню портфелями роздрібних, корпоративних та МСБ-клієнтів, впроваджуючи нові послуги, оптимізуючи канали обслуговування та розширюючи продуктову лінійку.

З огляду на це, важливо здійснити комплексний аналіз динаміки обсягів операцій за основними групами послуг та оцінити тенденції їх розвитку. Такий підхід дозволить визначити, які сегменти є найбільш прибутковими, де спостерігається зростання чи стагнація, а також виявити фактори, що впливають на попит клієнтів.

Роздрібний сегмент традиційно залишається одним із ключових напрямів діяльності АТ «ОТП БАНК» (табл. 2.6). Він включає широкий спектр операцій: депозити, споживче кредитування, іпотечні програми, карткові продукти, дистанційні послуги, платежі та перекази. Зростання цифровізації стимулює активне використання онлайн-каналів, що підвищує швидкість операцій і зменшує навантаження на відділення.

В останні роки спостерігається стабільне зростання попиту на дистанційні банківські послуги серед фізичних осіб, що супроводжується збільшенням

кількості активних користувачів мобільного банкінгу. Це сприяє зменшенню транзакційних витрат, прискоренню обслуговування та підвищенню задоволеності клієнтів. Водночас важливе значення має якість кредитного портфеля, оскільки ризики в роздрібному кредитуванні є суттєвими для загальної фінансової стійкості банку.

Таблиця 2.6 – Динаміка ключових роздрібних продуктів АТ «ОТП БАНК», 2020-2024 роки

<i>Рік</i>	<i>Депозити фізичних осіб, млрд грн</i>	<i>Споживчі кредити, млрд грн</i>	<i>Іпотечні кредити, млрд грн</i>	<i>Карткові операції, млн шт.</i>
2020	18,4	8,2	2,3	41,2
2021	20,7	9,5	2,9	48,7
2022	22,1	7,3	2,0	52,6
2023	24,5	10,1	3,6	58,3
2024	26,8	12,4	4,4	63,7

*Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП БАНК»*

Дані таблиці 2.6 показують, що депозити фізичних осіб АТ «ОТП БАНК» зростали протягом усього аналізованого періоду (2020-2024 роки), що свідчить про збереження довіри населення до банку та високий рівень стабільності. Незначне уповільнення темпів приросту у 2022 році пояснюється загальнооекономічною нестабільністю. Обсяг споживчого кредитування характеризується спадом у 2022 році, проте вже в 2023-2024 роки відбулося стрімке зростання на фоні стабілізації економічної ситуації та зростання попиту на короткострокові кредити. Іпотечний портфель демонструє стале зростання, що свідчить про посилення ролі банку на ринку довгострокових кредитних продуктів.

Важливим індикатором активності роздрібних клієнтів аналізованої банківської установи є кількість карткових транзакцій, яка зросла з 41,2 млн у 2020 році до 63,7 млн у 2024 році, що відображає перехід клієнтів до безготівкової економіки та підвищення ефективності цифрових сервісів банку.

Корпоративний сегмент забезпечує значну частку доходів

АТ «ОТП БАНК» (табл. 2.7) та відіграє ключову роль у формуванні ресурсної бази. Він включає кредитування юридичних осіб, розрахунково-касове обслуговування, торговельне фінансування, зарплатні проєкти, валютні операції, лізинг та інші послуги.

Останні тенденції ринку свідчать про зміщення акценту корпоративних клієнтів у бік високотехнологічних сервісів – онлайн-кабінетів, електронного документообігу та дистанційного управління рахунками. Це зумовлює необхідність банку адаптувати свої продукти, підвищувати якість сервісу та забезпечувати надійність операцій.

Таблиця 2.7 – Показники корпоративного сегмента АТ «ОТП БАНК», 2020-2024 роки

<i>Рік</i>	<i>Кредити юр. осіб, млрд грн</i>	<i>Залишки на рахунках юр. осіб, млрд грн</i>	<i>Торговельне фінансування, млрд грн</i>	<i>Кількість компаній-клієнтів, тис.</i>
2020	15,8	12,1	1,2	32
2021	17,4	13,7	1,4	35
2022	16,2	11,8	1,0	34
2023	19,6	15,3	1,6	38
2024	22,8	17,2	1,9	41

*Джерело: фінансова звітність банку, узагальнення автора*

Аналізуючи дані таблиці 2.7, слід підкреслити, що кредитний портфель корпоративних клієнтів АТ «ОТП БАНК» має позитивну тенденцію, незважаючи на незначне зниження у 2022 році, що було спричинено загальною економічною невизначеністю та посиленням ризиків. Уже у 2023-2024 роки спостерігається відновлення та активне зростання корпоративного кредитування. Значне збільшення залишків коштів юридичних осіб на рахунках свідчить про зростання довіри клієнтів та активну участь банку в обслуговуванні бізнесу.

Розвиток торговельного фінансування банку демонструє стійке зростання у 2023-2024 роках, що підтверджує активізацію зовнішньоекономічної діяльності клієнтів. Кількість корпоративних клієнтів також збільшується, що вказує на вигідні умови співпраці та конкурентні переваги банку.

Сегмент малого та середнього бізнесу (МСБ) є стратегічно важливим для АТ «ОТП БАНК», оскільки має значний потенціал зростання та забезпечує стабільний потік операційних доходів (табл. 2.8). Для МСБ характерним є попит на кредитні продукти для розвитку бізнесу, овердрафти, факторинг, РКО, еквайринг, лізинг та онлайн-обслуговування.

Таблиця 2.8 – Обсяги та структура послуг для МСБ, 2020-2024 роки

Рік	Кредити МСБ, млрд грн	Овердрафти, млрд грн	Факторинг, млрд грн	Еквайринг, млн операцій
2020	4,1	0,8	0,3	12,4
2021	4,9	1,0	0,4	14,7
2022	4,0	0,7	0,3	16,3
2023	5,2	1,3	0,5	19,8
2024	6,4	1,6	0,6	23,5

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх звітів банку

Виходячи з даних таблиці 2.8, звертаємо увагу на те, що кредитування МСБ демонструє стабільну позитивну тенденцію після невеликого спаду у 2022 році, що свідчить про відновлення активності підприємництва. Зростання обсягів овердрафтів та факторингу вказує на збільшення попиту бізнесу на інструменти короткострокового фінансування.

Значне зростання обсягу операцій еквайрингу – з 12,4 млн у 2020 році до 23,5 млн у 2024 році – свідчить про активне впровадження безготівкових платежів та цифрових касових рішень серед малого бізнесу.

Оцінка результативності взаємодії з різними категоріями клієнтів повинна включати аналіз якості портфеля. Одним із ключових індикаторів є частка непрацюючих кредитів (NPL) АТ «ОТП БАНК» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Частка NPL у розрізі сегментів, 2020-2024 роки, %

Сегмент	2020	2021	2022	2023	2024
Роздрібний	12,3	10,7	14,8	11,5	9,6
Корпоративний	7,4	6,2	9,1	6,7	5,9
МСБ	10,9	9,8	12,5	10,4	8,1

Джерело: узагальнено автором

Частка непрацюючих кредитів (NPL) є ключовим показником якості кредитного портфеля АТ «ОТП БАНК» та індикатором рівня кредитного ризику в кожному клієнтському сегменті. Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про наявність спільних тенденцій у всіх сегментах, а також про специфічні особливості, притаманні окремим групам клієнтів.

У роздрібному сегменті спостерігається коливання рівня NPL протягом аналізованого періоду. Якщо у 2020-2021 роках частка проблемних кредитів поступово знижувалася (з 12,3 % до 10,7 %), то у 2022 році цей показник різко зріс до 14,8 %. Таке зростання є закономірним і пояснюється макроекономічними шоками, падінням реальних доходів населення та зниженням платоспроможності домогосподарств. У наступні роки ситуація стабілізується: у 2023 році NPL скоротився до 11,5 %, а у 2024 році – до 9,6 %, що є найнижчим значенням за весь період і свідчить про підвищення якості портфеля та ефективну роботу банку з врегулювання проблемної заборгованості.

У корпоративному сегменті рівень непрацюючих кредитів є найнижчим серед усіх категорій клієнтів, що очікувано з огляду на фінансову стійкість підприємств та наявність забезпечення за кредитами. Протягом 2020-2021 років NPL знижувався з 7,4 % до 6,2 %, однак у 2022 році, як і в інших сегментах, спостерігалось зростання до 9,1 %. Водночас у 2023-2024 роках відбувається суттєве покращення якості портфеля: NPL зменшився до 6,7 %, а у 2024 році – до 5,9 %, що вказує на ефективність роботи банку з корпоративними позичальниками та зменшення кредитних ризиків.

Сегмент малого та середнього бізнесу (МСБ) характеризується традиційно вищими ризиками порівняно з корпоративним сектором, що обумовлено меншою фінансовою стійкістю малих підприємств. Дані таблиці показують, що у 2020-2021 роках відбувалося поступове зниження NPL (з 10,9 % до 9,8 %), однак у 2022 році частка проблемних кредитів зросла до 12,5 %. Це зростання було значним, адже МСБ найбільш чутливий до економічних коливань. У 2023-2024 роках рівень NPL помітно зменшується –

до 10,4 % і 8,1 % відповідно. Значення 2024 року є найнижчим за весь період, що свідчить про стабілізацію фінансового стану МСБ та ефективність підтримувальних програм банку.

Загалом аналіз таблиці 2.9 демонструє однакову динаміку у всіх сегментах: зниження NPL у 2020-2021 роках, різке погіршення ситуації у 2022 році та поступове відновлення у 2023-2024 роках. Найнижчі ризики стабільно спостерігаються в корпоративному сегменті, тоді як найбільш мінливим залишається роздрібний та МСБ-портфель. Позитивною є тенденція до зменшення NPL у всіх сегментах до завершення періоду, що підтверджує підвищення ефективності управління ризиками та покращення фінансової стабільності АТ «ОТП БАНК».

Проведений аналіз дозволяє ідентифікувати ключові тенденції розвитку банківських послуг АТ «ОТП БАНК»:

- роздрібний сегмент демонструє найбільше зростання обсягів операцій завдяки активному розвитку цифрових сервісів;
- корпоративний сегмент забезпечує значну частину доходів банку, зберігає стабільність та показує позитивні темпи зростання після кризових періодів;
- сегмент МСБ є перспективним і показує швидкі темпи відновлення та збільшення попиту на фінансові послуги;
- якість кредитних портфелів покращується в усіх сегментах після пікових ризиків у 2022 році.

АТ «ОТП БАНК» демонструє стабільне зростання обсягів та результативності надання банківських послуг у розрізі всіх ключових клієнтських категорій. Пріоритетом залишається розвиток цифрових каналів обслуговування, диверсифікація продуктів та підвищення якості сервісу. У середньостроковій перспективі найбільш перспективними є сегменти роздрібних клієнтів та МСБ, тоді як корпоративний бізнес залишається важливим джерелом ресурсної бази та доходів.

### 2.3. Комплексна оцінка рівня клієнтоорієнтованості банківських послуг АТ «ОТП БАНК»

Комплексна оцінка клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК» є важливим елементом аналізу ефективності роботи банку у контексті сучасних трансформацій фінансового сектора та зростаючих очікувань клієнтів. У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації та змін споживчих моделей поведінки ключовою конкурентною перевагою банку стає здатність не лише забезпечувати якість продуктів, а й формувати стійку довіру та позитивний клієнтський досвід. Саме тому оцінювання рівня клієнтоорієнтованості має здійснюватися на основі інтеграції кількісних, якісних та поведінкових індикаторів, що відображають реальний рівень задоволеності різних сегментів клієнтів.

АТ «ОТП БАНК» є одним із системних банків України й активно впроваджує клієнтоцентричну модель, що зумовлює необхідність всебічної аналітики як внутрішніх, так і зовнішніх індикаторів.

Для вимірювання задоволеності клієнтів у міжнародній практиці найчастіше застосовують:

- Customer Satisfaction Index (CSI) – індекс задоволеності клієнтів;
- Net Promoter Score (NPS) – індекс лояльності/готовності рекомендувати банк;
- Customer Effort Score (CES) – індекс “простоти взаємодії”.

Для АТ «ОТП БАНК» у межах даного дослідження сформовано авторську модель оцінки CSI, засновану на інтегральному підході, де оцінювалися такі параметри:

- швидкість і якість обслуговування у відділеннях;
- зручність мобільного та інтернет-банкінгу;
- рівень професійності персоналу;
- комунікації та інформаційна прозорість;

- рівень вирішення проблем клієнтів;
- доступність продуктів.

На основі узагальнених даних було сформовано відповідні інтегральні значення CSI (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Індекс задоволеності клієнтів (CSI) АТ «ОТП БАНК», 2020-2024 роки

Рік	CSI, балів (за 100-бальною шкалою)	Темп приросту, %
2020	74,2	-
2021	78,5	+5,8
2022	70,3	-10,4
2023	82,7	+17,6
2024	86,4	+4,5

*Джерело: розраховано автором на основі систематизації відкритих даних та аналітичних звітів банківського сектора [15, 16]*

Дані таблиці 2.10 є свідченням того, що у 2020-2021 роках спостерігалось зростання CSI АТ «ОТП БАНК», що обумовлено активним розвитком онлайн-каналів та покращенням якості консультаційних послуг. У 2022 році індекс різко знизився до 70,3 пунктів, що пов'язано зі зниженням доступності відділень, перебоями в обслуговуванні під час початкової фази повномасштабної війни та зміною поведінки клієнтів.

Починаючи з 2023 року індекс задоволеності відчутно зріс, що свідчить про ефективну адаптацію банку до нових умов: стабілізацію роботи сервісів, покращення клієнтської підтримки, розвиток цифрових продуктів. У 2024 році індекс досяг 86,4, що є найвищим значенням за період.

Індекс лояльності (NPS) (табл. 2.11) оцінюється на основі відповіді клієнта на запитання: «Наскільки Ви готові рекомендувати АТ «ОТП БАНК» іншим?»

Індекс NPS АТ «ОТП БАНК» повторює загальну цінову динаміку задоволеності клієнтів. Падіння NPS у 2022 році до -2 % демонструє тимчасове зниження рівня довіри клієнтів. Водночас у 2023-2024 роках показник різко зріс до +35 % та +41 % відповідно, що характеризує банк як такий, що має

сформований позитивний клієнтський досвід і стабільну лояльність клієнтів.

Таблиця 2.11 – Показники індексу NPS АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 роках

<i>Рік</i>	<i>Частка промоутерів, %</i>	<i>Частка критиків, %</i>	<i>NPS, %</i>
2020	46	29	+17
2021	52	26	+26
2022	39	41	-2
2023	57	22	+35
2024	61	20	+41

*Джерело: розраховано автором*

З огляду на зростання ролі digital-каналів, цифрова клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успішності АТ «ОТП БАНК» (табл. 2.12). Для її вимірювання використовуються такі показники:

- кількість активних користувачів мобільного банкінгу;
- частота здійснення операцій через онлайн-канали;
- доля цифрових продуктів у загальному обслуговуванні;
- ефективність роботи чат-ботів;
- кількість цифрових звернень, вирішених без участі співробітника.

Таблиця 2.12 – Динаміка цифрової активності клієнтів АТ «ОТП БАНК»

<i>Рік</i>	<i>Частка операцій через digital-канали, %</i>	<i>Кількість активних користувачів, тис.</i>	<i>Рівень задоволеності digital-сервісами, %</i>
2020	54	520	72
2021	61	590	77
2022	68	640	70
2023	74	710	84
2024	79	765	88

*Джерело: розраховано автором*

Дані таблиці 2.12 демонструють стійке зростання цифрової активності клієнтів АТ «ОТП БАНК» протягом 2020-2024 років, що підтверджує системну

цифрову трансформацію банку та зміщення поведінкових моделей клієнтів у бік дистанційних сервісів. Насамперед суттєво зросла частка операцій через digital-канали: з 54 % у 2020 році до 79 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про поступове витіснення традиційного офлайн-обслуговування онлайн-каналами та адаптацію клієнтів до нових цифрових інструментів. Особливо динамічне зростання відбулося у період 2022-2024 рр., коли цифрові сервіси стали ключовим способом обслуговування через обмеження та ризики воєнного часу.

Кількість активних користувачів digital-платформ АТ «ОТП БАНК» також невпинно зростає: з 520 тис. у 2020 році до 765 тис. у 2024 році. Це означає, що банк не лише залучає нових користувачів, а й ефективно утримує існуючих, мотивуючи їх переходити на цифрові продукти. Темпи приросту підтверджують, що оновлення мобільного додатка, стабільність роботи сервісів та інтеграція нових можливостей (автоматичні платежі, дистанційне відкриття продуктів, push-сповіщення тощо) відповідають потребам широкого кола клієнтів.

Цікавою є динаміка рівня задоволеності digital-сервісами, який зріс від 72 % у 2020 році до 88 % у 2024 році. Певне зниження у 2022 році (до 70 %) пояснюється технічними складнощами роботи банківської інфраструктури в умовах нестабільності енергопостачання та різкого збільшення навантаження на цифрові канали. Проте подальше зростання до 84 % у 2023 році та 88 % у 2024 році свідчить про швидке відновлення якості сервісів, впровадження оновлень і суттєве покращення користувацького досвіду.

Узагальнюючи, таблиця демонструє, що АТ «ОТП БАНК» успішно реалізує стратегію цифрової клієнтоорієнтованості, а цифрові сервіси стають основним каналом взаємодії з клієнтами. Позитивна динаміка всіх трьох показників підтверджує зміцнення конкурентної позиції банку на ринку digital-банкінгу та формування високого рівня довіри користувачів до технологічних рішень банку.

Для оцінки емоційної складової АТ «ОТП БАНК» (табл. 2.13) було використано:

- дані «таємних покупців»;

- експертні інтерв'ю з менеджерами;
- аналіз швидкості реагування на скарги.

Таблиця 2.13 – Оцінка емоційної складової клієнтського досвіду АТ «ОТП БАНК»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Якість комунікації персоналу, балів	4,1	4,3	3,8	4,6	4,7
Оперативність вирішення звернень, год	28	24	36	18	12
Рівень довіри клієнтів, %	68	73	62	79	85

*Джерело: авторські розрахунки на основі аналітики банківського сектора*

Дані таблиці 2.13 відображають динаміку емоційної складової клієнтського досвіду в АТ «ОТП БАНК» за 2020-2024 роки і демонструють суттєві зміни, зумовлені як внутрішніми трансформаціями банку, так і зовнішніми факторами. У першу чергу важливо підкреслити, що всі три показники – якість комунікації, оперативність вирішення звернень та рівень довіри клієнтів – відображають суб'єктивне сприйняття клієнтів, а отже є ключовими індикаторами клієнтоорієнтованості.

Показник якості комунікації персоналу банку протягом аналізованого періоду демонструє переважно позитивну тенденцію: від 4,1 бали у 2020 році до 4,7 бали у 2024 році. Водночас у 2022 році спостерігається зниження до 3,8 бали, що може бути пов'язано з високим навантаженням на персонал, складністю комунікацій у період інтенсивних кризових подій та обмеженими ресурсами відділень. Проте вже у 2023-2024 роках показник значно покращився завдяки впровадженню стандартів сервісної комунікації, використанню скриптів, підвищенню кваліфікації працівників та зміщенню фокусу на персоніфіковану взаємодію з клієнтами.

Ще більш виразною є позитивна динаміка оперативності вирішення звернень АТ «ОТП БАНК». Якщо у 2020 році середній час розгляду клієнтського звернення становив 28 годин, то у 2024 році він скоротився до 12 годин. Найгіршим був показник у 2022 році (36 годин), що узгоджується із загальними

тенденціями погіршення сервісних процесів у період пікового навантаження та нестабільної роботи інфраструктури. Прискорення вирішення звернень у 2023-2024 рр. свідчить про вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, активне використання чат-ботів, централізацію обробки запитів та розвиток омніканальної підтримки.

Показник рівня довіри клієнтів АТ «ОТП БАНК» також демонструє характерні коливання із загально позитивним трендом. У 2020 році рівень довіри становив 68 %, зріс до 73 % у 2021 році, але у 2022 році впав до 62 %, що є логічною реакцією клієнтів на кризовий період, пов'язаний із турбулентністю фінансового сектору. Зростання довіри до 79 % у 2023 році та до 85 % у 2024 році підтверджує стабілізацію діяльності банку, підвищення безпеки сервісів, розширення цифрових можливостей та покращення якості сервісної підтримки.

Узагальнюючи, таблиця демонструє, що емоційна складова клієнтського досвіду АТ «ОТП БАНК» у 2020-2024 роках зазнала суттєвих трансформацій, але стратегічний вектор розвитку сервісу забезпечив не лише відновлення показників після кризового 2022 року, а й їх значне покращення. Підвищення якості комунікації, скорочення часу вирішення звернень і зростання довіри клієнтів свідчать про зміцнення клієнтоорієнтованої моделі роботи банку та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Для побудови комплексної оцінки клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК» застосовано авторську інтегральну модель (табл. 2.14), що включає:

- 30 % – рівень задоволеності (CSI),
- 25 % – лояльність (NPS),
- 25 % – цифрова клієнтоорієнтованість,
- 20 % – емоційно-якісні індикатори.

Дані таблиці 2.14 демонструють динаміку інтегрального індексу клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК» за період 2020-2024 років та відображають загальну ефективність банку у забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.14 – Інтегральний індекс клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК»

<i>Рік</i>	<i>Інтегральний індекс, балів</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Темп зміни</i>
2020	0,72	середній рівень	-
2021	0,76	вище середнього	+0,04
2022	0,63	нижче середнього	-0,13
2023	0,82	високий	+0,19
2024	0,87	високий	+0,05

*Джерело: розраховано автором*

У 2020 році інтегральний індекс АТ «ОТП БАНК» становив 0,72 бали, що відповідає середньому рівню клієнтоорієнтованості. Це свідчило про базову здатність банку задовольняти потреби клієнтів, однак існували резерви для підвищення якості сервісу та оптимізації процесів взаємодії з клієнтами.

У 2021 році спостерігається позитивна динаміка – індекс зріс до 0,76 бали, що вже відповідає рівню «вище середнього», а темп зміни склав +0,04. Такий приріст можна пояснити впровадженням нових цифрових сервісів, підвищенням кваліфікації персоналу та систематизацією роботи з відгуками клієнтів, що підвищило задоволеність клієнтів та ефективність комунікації.

Проте у 2022 році інтегральний індекс АТ «ОТП БАНК» знизився до 0,63 бала, що відповідає «нижчому за середній» рівню, а темп зміни був -0,13, що є значним падінням. Це явище можна пояснити впливом зовнішніх факторів: економічними труднощами, підвищеним навантаженням на відділення та сервісні канали, а також змінами в поведінці клієнтів, які потребували адаптації банку до нових умов.

У 2023 році спостерігається різке зростання індексу до 0,82 бала, що відповідає високому рівню клієнтоорієнтованості, а темп зміни склав +0,19. Такий стрибок свідчить про ефективність заходів, спрямованих на поліпшення якості обслуговування, цифровізації процесів, підвищення швидкості обробки звернень та зміцнення довіри клієнтів.

У 2024 році інтегральний індекс продовжив позитивну динаміку, досягнувши 0,87 бала, що також оцінюється як високий рівень. Темп зміни +0,05 демонструє стабільне зростання та підтримку досягнутого рівня, що підтверджує

ефективність клієнтоорієнтованої стратегії банку та її вплив на задоволеність та лояльність клієнтської бази.

Узагальнюючи, дані таблиці 2.14 відображає циклічний характер змін інтегрального індексу АТ «ОТП БАНК»: падіння у 2022 році було компенсоване суттєвим підвищенням у 2023-2024 роках, що свідчить про здатність банку швидко адаптуватися до умов ринку, впроваджувати нові сервіси та підтримувати високий рівень клієнтоорієнтованості. Такі результати підкреслюють значення системного підходу до управління взаємовідносинами з клієнтами та важливість комплексного аналізу показників задоволеності, ефективності процесів і цифрової активності АТ «ОТП БАНК».

Підсумовуючи аналіз клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК», можна виділити кілька ключових моментів. По-перше, підвищення ефективності обслуговування клієнтів відбувається завдяки системному підходу, впровадженню цифрових каналів та моніторингу, що підтверджується зростанням інтегрального індексу та рівня задоволеності digital-сервісами.

По-друге, позитивна динаміка фінансових показників (ROA, ROE, коефіцієнт автономії) свідчить про ефективність управлінських рішень і баланс між прибутковістю та якістю обслуговування.

По-третє, робота з різними сегментами клієнтів показує зниження частки проблемних кредитів і належну роботу з ризиками.

Інтеграція кількісних і якісних методів оцінки дозволяє контролювати стан обслуговування, прогнозувати реакцію клієнтів та визначати напрями підвищення лояльності. Таким чином, АТ «ОТП БАНК» поєднує фінансову стабільність із високим рівнем клієнтоорієнтованості, забезпечуючи конкурентні переваги.

На основі проведеного оцінювання тенденцій діяльності та рівня клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК» доцільно сформулювати конкретні пропозиції щодо підвищення якості банківських послуг та зміцнення лояльності клієнтів у сучасних умовах ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **3.1. Проблеми і пріоритети забезпечення клієнтоорієнтованості банківських послуг АТ «ОТП БАНК» в умовах воєнного стану**

Запровадження воєнного стану в Україні істотно трансформувало умови функціонування банківського сектору, змінивши не лише фінансову поведінку клієнтів, а й самі принципи організації банківських послуг. У цих умовах АТ «ОТП БАНК» був змушений переглянути підходи до забезпечення клієнтоорієнтованості, адаптуючи операційні процеси та стандарти сервісу до нових ризиків і викликів. Ключовою особливістю сучасного етапу стала необхідність одночасного балансування між безперервністю роботи банку, безпекою клієнтів та персоналу, а також підтриманням високого рівня якості обслуговування.

Військові дії спричинили суттєві зміни в структурі попиту на банківські послуги: зросла потреба у дистанційних каналах, збільшилась кількість запитів на кредитні канікули, посилився інтерес до депозитних та валютних операцій, а корпоративні клієнти стали частіше шукати інструменти ліквідності та короткострокового фінансування. Водночас, із погіршенням економічної ситуації та зростанням невизначеності підвищилися очікування клієнтів щодо прозорості, надійності та оперативності банківського сервісу. Це актуалізує необхідність детального аналізу проблем, з якими стикається банк, та окреслення пріоритетів підвищення клієнтоорієнтованості в особливих умовах воєнного часу.

В умовах таких трансформацій стає очевидним, що традиційні підходи до роботи з клієнтами вже не забезпечують необхідного рівня зручності та безпеки, а тому банк змушений адаптувати свої процеси, інструменти та канали взаємодії до реалій воєнного часу. Зміна клієнтських очікувань, порушення економічних зв'язків, підвищення ризиків та зростаюче навантаження на внутрішні ресурси

банку формують комплекс нових викликів, які безпосередньо впливають на рівень клієнтоорієнтованості. У цьому контексті важливо окреслити ключові проблеми, з якими стикається АТ «ОТП БАНК», щоб у подальшому визначити ефективні напрями удосконалення сервісу й підвищення лояльності клієнтів.

Ключовими проблемами забезпечення клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК» в умовах воєнного стану є:

#### 1. Порушення логістики та доступності банківських відділень.

Однією з найбільш відчутних проблем, що виникла під час воєнного стану, є порушення логістичних процесів та обмеження доступності банківських відділень. Значна кількість філій у прифронтових або тимчасово окупованих регіонах була змушена припинити роботу, а частина відділень у відносно безпечних областях працювала зі зміненим графіком або з обмеженою кількістю персоналу. Це призвело до суттєвого зниження можливостей клієнтів отримувати традиційні банківські послуги безпосередньо у відділеннях.

Клієнти, які звикли до персонального обслуговування, стикнулися з чергами, збільшенням часу очікування та необхідністю відвідувати відділення в інших районах. Додаткове навантаження виникло і на контакт-центри, оскільки багато операцій, що раніше виконувалися у відділенні, клієнти намагалися вирішити телефоном. Особливо гострою була проблема у періоди масових відключень електроенергії, коли цифрові канали також працювали нестабільно, що зменшувало доступність сервісів.

Такі зміни призвели до зниження оперативності обслуговування, що є критично важливим показником клієнтоорієнтованості. Крім того, певні послуги, зокрема операції з великими сумами готівки або операції, що потребують фізичної присутності клієнта, були тимчасово недоступні, що негативно позначалося на загальному сприйнятті сервісу.

#### 2. Підвищений рівень фінансової тривожності клієнтів.

Воєнний стан істотно посилив психологічний тиск на населення та бізнес, що виявилось у зростанні фінансової тривожності. Клієнти стали частіше звертатися з питаннями щодо стабільності банку, гарантій збереження коштів,

можливості оперативного доступу до заощаджень та перспектив роботи фінансової системи загалом. У таких умовах будь-які затримки, технічні збої чи зміни умов обслуговування сприймалися особливо чутливо.

Це спричинило різке збільшення кількості звернень у контакт-центр, що створило високе навантаження на операторів. Водночас виникла потреба у регулярній та чіткій комунікації з клієнтами щодо стабільності банківської діяльності, дотримання нормативів ліквідності та достатності капіталу. При цьому важливо зазначити, що рівень лояльності деяких сегментів клієнтів, особливо вкладників фізичних осіб, знизився, оскільки вони прагнули мінімізувати ризики та швидко реагували на будь-які інформаційні коливання.

Для банку такі умови стали випробуванням з точки зору підтримання довіри, адже емоційний стан клієнтів безпосередньо впливав на їх поведінку, частоту звернень, рівень задоволеності та готовність продовжувати співпрацю.

### 3. Ріст кількості проблемних кредитів (NPL)

Воєнні дії призвели до погіршення фінансового стану значної частини населення та підприємств, що проявилось у зростанні частки проблемних кредитів. Особливо гостро ця проблема торкнулася роздрібного та МСБ-сегменту, де багато позичальників втратили можливість працювати або отримувати стабільний дохід. У таких умовах різко зросло навантаження на підрозділи, що займаються супроводом кредитної заборгованості.

З одного боку, банк має підтримувати платіжну дисципліну та мінімізувати кредитні ризики, а з іншого – демонструвати соціальну відповідальність і лояльність до клієнтів, які постраждали від війни. Це потребує гнучких програм реструктуризації, відстрочок платежів, кредитних канікул і максимально прозорого підходу до врегулювання заборгованості. Однак одночасне поєднання фінансової стійкості та гуманності є складним управлінським завданням, що створює додаткові труднощі в забезпеченні клієнтоорієнтованості.

### 4. Нерівномірний розвиток цифрової грамотності клієнтів

Активний перехід банку до цифрових каналів обслуговування, викликаний умовами війни, загострив проблему нерівномірності цифрової грамотності серед

клієнтів. Більша частина молодшої та середньої вікової аудиторії швидко адаптувалася до онлайн-послуг, проте значна група клієнтів, особливо старшого віку або мешканців сільської місцевості, відчувала труднощі з використанням мобільних додатків та інтернет-банкінгу.

Це створило певний розрив у доступності сервісів: digital-канали значно полегшили життя більш технологічним клієнтам, але одночасно ускладнили його для менш підготовлених користувачів. Банк був змушений організувати додаткові консультації, інструкції та онлайн-гайди, проте частина клієнтів продовжувала віддавати перевагу офлайн-каналам, доступ до яких був обмежений. Така нерівність у цифрових навичках призводила до погіршення загального клієнтського досвіду та формувала у певної частини аудиторії відчуття недостатнього рівня підтримки.

#### 5. Психологічний тиск на персонал банку

Одним із найменш очевидних, але найбільш суттєвих чинників, що впливають на клієнтоорієнтованість у воєнний період, є психологічне навантаження на співробітників банку. Працівники відділень, контакт-центрів, фронт-офісів та бек-офісів працюють у стресових умовах, часто під загрозою ракетних обстрілів, перебоїв електроенергії та нестабільного інтернету. Крім того, вони мають справу з клієнтами, які перебувають у стані емоційного напруження, що робить комунікацію ще більш складною.

Хронічний стрес, підвищене навантаження та відсутність можливості повноцінного відпочинку призводять до емоційного вигорання, яке негативно відображається на якості сервісу. Зниження уваги, втома, обмежена емоційна стійкість – усе це зменшує рівень клієнтоорієнтованості, навіть якщо співробітники прагнуть виконувати свої обов'язки сумлінно. Банк вимушений застосовувати додаткові заходи підтримки персоналу, але в умовах війни їх ефективність обмежена.

Для систематизації виявлених викликів доцільно узагальнити ключові проблеми клієнтоорієнтованості, з якими зіткнувся АТ «ОТП БАНК» у період воєнного стану. Це дозволяє не лише структурувати отримані результати аналізу,

а й визначити їхній вплив на якість сервісу, доступність послуг та рівень довіри клієнтів. Узагальнення проблем у табличному форматі (табл. 3.1) сприяє кращому розумінню масштабів та специфіки негативних чинників, а також створює підґрунтя для подальшого формування стратегічних напрямів удосконалення клієнтоорієнтованості банку.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК» у період воєнного стану

<i>Проблема</i>	<i>Прояви</i>	<i>Наслідки</i>	<i>Вплив на клієнтоорієнтованість</i>
Обмежений доступ до відділень	Закриття/евакуація підрозділів	Зниження доступності послуг	Середній–високий
Зростання фінансової тривожності	Масові звернення клієнтів	Перевантаження call-центру	Високий
Збільшення NPL	Неможливість погашення кредитів	Падіння довіри до банку	Середній
Низька цифрова грамотність окремих клієнтів	Складнощі у використанні digital-сервісів	Частина клієнтів переходить у офлайн	Середній
Психоемоційне навантаження персоналу	Зниження якості комунікації	Погіршення клієнтського досвіду	Високий

*Джерело: узагальнено автором*

Узагальнення основних проблем, поданих у таблиці 3.1, дає можливість чітко окреслити сфери, які зазнали найбільшого негативного впливу під час воєнного стану та безпосередньо визначають рівень клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК». Виявлені труднощі не лише засвідчують наявність системних обмежень у роботі банку, але й відкривають можливості для цілеспрямованого вдосконалення сервісних процесів. Саме тому наступним кроком є визначення ключових пріоритетів, на які банк повинен спрямувати свої ресурси й управлінські зусилля для підвищення якості обслуговування клієнтів у складних

умовах воєнного часу.

Пріоритетними напрямками забезпечення клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК» під час воєнного стану мають бути:

1. Розвиток цифрових каналів обслуговування.

Цифрові сервіси стали ключовим елементом забезпечення безперервності банківської роботи. Станом на 2024 рік частка digital-операцій у банку перевищила 78%, що демонструє значний ступінь адаптації клієнтів.

Основні пріоритети:

- оптимізація мобільного додатку;
  - розширення self-service операцій (відкриття рахунків, замовлення карток, кредитні заявки);
  - інтеграція автоматизованих консультацій (чат-боти, системи AI-підтримки).
2. Забезпечення прозорості та регулярної комунікації з клієнтами.

Під час воєнного стану важливо відповідати на ключові запити клієнтів: стабільність банку, гарантії, безпека коштів.

Напрями покращення:

- щотижневі розсилки з фінансовими оновленнями;
  - персоналізовані інформування про зміни тарифів або умов обслуговування;
  - оперативні відповіді у соціальних мережах.
3. Підвищення стійкості відділень і критичної інфраструктури.

Це стосується:

- забезпечення резервними джерелами живлення;
- створення «стабільних відділень», що працюють навіть під час відключень електроенергії;
- адаптації графіків роботи.

4. Формування гуманної політики щодо кредитних зобов'язань.

Підтримка клієнтів під час війни є критично важливою для довіри до банку.

Можливі напрямки:

- кредитні канікули;
- реструктуризація;
- зменшення штрафів;
- спрощення процедур підтвердження форс-мажору.

5. Підвищення емоційної компоненти сервісу.

У період стресу для клієнтів важливими стають:

- чуйність персоналу;
- емпатична комунікація;
- здатність пояснити складну ситуацію простою мовою;
- уважне ставлення до потреб клієнта.

Визначені пріоритети дозволяють сформулювати цілісне бачення того, на які аспекти діяльності АТ «ОТП БАНК» слід спрямувати першочергову увагу для підвищення рівня клієнтоорієнтованості в умовах воєнного стану. Водночас ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від того, наскільки чітко пріоритети корелюють із конкретними проблемами, виявленими під час аналізу. Саме тому доцільно співставити кожну з окреслених проблем із відповідними стратегічними напрямками реагування, що дозволяє забезпечити системність, логічність та практичну орієнтованість запропонованих заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Співвідношення виявлених проблем і стратегічних пріоритетів АТ «ОТП БАНК»

<i>Виявлена проблема</i>	<i>Сутність проблеми</i>	<i>Стратегічний пріоритет реагування</i>	<i>Очікуваний результат</i>
1	2	3	4
<i>Порушення логістики й обмежена доступність відділень</i>	Неможливість фізичного доступу до частини послуг; зростання навантаження на діючі відділення	Розвиток дистанційних каналів та масштабування цифрових сервісів	Підвищення доступності послуг незалежно від місця перебування клієнта
<i>Фінансова тривожність населення</i>	Зростання запитів щодо стабільності банку, безпеки заощаджень	Прозора, регулярна та проактивна комунікація з клієнтами	Зміцнення довіри та зниження рівня панічних звернень

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
<i>Зростання частки проблемних кредитів (NPL)</i>	Падіння доходів населення та бізнесу, труднощі з поверненням кредитів	Запровадження програм кредитних канікул і реструктуризації	Підвищення платіжної дисципліни та зниження ризиків
<i>Низька цифрова грамотність окремих сегментів клієнтів</i>	Труднощі використання мобільних застосунків і онлайн-сервісів	Освітні програми, консультаційна підтримка, спрощення інтерфейсів	Розширення кола користувачів digital-каналів
<i>Психологічний тиск і виснаження персоналу</i>	Перевантаження працівників, вплив стресу на якість сервісу	Підтримка персоналу: програми психологічної допомоги, гнучкий графік	Підвищення якості комунікації, мотивації та продуктивності
<i>Зростання кіберризиків і фішингових атак</i>	Активізація кібершахрайства в умовах війни	Посилення кіберзахисту, модернізація інструментів моніторингу транзакцій	Підвищення безпеки клієнтів та стабільності операцій
<i>Перевантаження контакт-центру</i>	Збільшення кількості звернень, довгий час очікування	Автоматизація сервісів (чат-боти, IVR), розширення штату операторів	Скорочення часу обробки звернень і підвищення задоволеності
<i>Ускладнення кредитування бізнесу в зоні ризику</i>	Падіння платоспроможності, міграція підприємств	Запровадження гнучких кредитних продуктів і держпрограм підтримки	Підтримка МСБ та збереження корпоративного портфеля

*Джерело: узагальнено автором*

Проблеми, з якими стикається АТ «ОТП БАНК» у період воєнного стану, є системними та багатовимірними, поєднуючи операційну, фінансову, технологічну та психологічну складові. Водночас проведений аналіз показує, що банк успішно адаптується до нових умов, а основні пріоритети розвитку клієнтоорієнтованості – цифровізація, гуманізація сервісу та стабільні комунікації – відповідають сучасним викликам ринку.

### **3.2. Шляхи адаптації зарубіжного досвіду у сфері підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг**

Клієнтоорієнтованість банку визначається як комплексна здатність фінансової установи задовольняти потреби клієнтів, забезпечуючи при цьому

їхню лояльність та високий рівень довіри. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації значна увага приділяється вивченню міжнародного досвіду, який дозволяє адаптувати ефективні практики управління клієнтським сервісом до умов національного ринку.

Зарубіжний досвід демонструє, що успішні банки застосовують багаторівневі стратегії, які охоплюють цифрові технології, аналітику даних, персоналізацію сервісу та інтеграцію каналів обслуговування. Наприклад, провідні європейські та азійські банки активно впроваджують омніканальні платформи, що дозволяють клієнтам взаємодіяти з банком через мобільні додатки, веб-сервіси та традиційні відділення без втрати якості обслуговування.

Одним із ключових аспектів адаптації зарубіжного досвіду є впровадження систем управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, SEM). Такі системи дозволяють банкам збирати та аналізувати дані про поведінку клієнтів, оцінювати їхній рівень задоволеності та прогнозувати очікування. У практиці західних банків SEM інтегрується з CRM-системами, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції для різних сегментів клієнтів.

Ефективним інструментом, запозиченим із міжнародної практики, є використання показників NPS (Net Promoter Score) для оцінки лояльності клієнтів. Водночас, методика адаптується до національних особливостей ринку: враховуються культурні чинники, рівень цифрової грамотності населення, економічна ситуація та регуляторні вимоги. Для АТ «ОТП БАНК» застосування NPS дозволяє ідентифікувати ключові драйвери задоволеності клієнтів та коригувати внутрішні процеси обслуговування.

Інший напрямок – активне використання цифрових сервісів, запозичених із досвіду провідних світових банків. До таких рішень належать мобільні додатки з функціями самообслуговування, онлайн-чат з підтримкою штучного інтелекту, автоматизовані системи для оформлення кредитів та депозитів. Зарубіжні приклади свідчать, що цифровізація дозволяє значно скоротити час обслуговування та підвищити доступність послуг, особливо для клієнтів із віддалених регіонів.

Для систематизації практик доцільно сформувати таблицю 3.2, яка демонструє зарубіжний досвід і можливості його адаптації:

Таблиця 3.2 – Зарубіжні практики підвищення клієнтоорієнтованості та шляхи адаптації для українських банків

<i>Практика</i>	<i>Країни запровадження</i>	<i>Основні характеристики</i>	<i>Можливості адаптації в Україні</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
<i>Оmnіканальні платформи</i>	Німеччина, США	Інтеграція онлайн та офлайн-каналів	Впровадження мобільного банкінгу з підтримкою всіх типів транзакцій	Підвищення доступності та зручності
<i>СЕМ та CRM інтеграція</i>	Великобританія, Сінгапур	Персоналізація пропозицій, аналіз поведінки	Використання даних клієнтів для розробки сегментованих продуктів	Зростання лояльності та продажів
<i>NPS</i>	США, Канада	Вимірювання лояльності клієнтів	Проведення регулярних опитувань із подальшим аналізом	Підвищення рівня задоволеності
<i>Digital self-service</i>	Південна Корея, Австралія	Мобільні додатки, чат-боти, дистанційне оформлення послуг	Розширення функцій мобільного банкінгу та цифрових каналів	Скорочення часу обслуговування
<i>Програми навчання персоналу</i>	Німеччина, Швейцарія	Постійне підвищення кваліфікації, тренінги з клієнтоорієнтованості	Організація внутрішніх навчальних програм і вебінарів	Підвищення професійності та комунікаційних навичок співробітників

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 14, 18]

Важливим аспектом є адаптація програм навчання персоналу, оскільки міжнародні приклади показують, що висока кваліфікація співробітників суттєво підвищує якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. Для АТ «ОТП БАНК» це передбачає регулярні тренінги з комунікації, вирішення конфліктів, роботи з digital-інструментами, а також програми психологічної підтримки для

персоналу у складних умовах.

Зарубіжні банки також активно застосовують практику аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів та підготовки персоналізованих продуктів. Адаптація цих інструментів в українських умовах дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній, зменшити ризики та підвищити рівень обслуговування ключових сегментів.

Не менш важливою є адаптація систем мотивації співробітників, які успішно застосовуються за кордоном. Наприклад, у скандинавських банках бонусна система прямо залежить від оцінки клієнтів та показників NPS. Для українських банків це може стати ефективним стимулом підвищення продуктивності та орієнтації на клієнта.

Ще одним напрямком є підвищення безпеки та довіри клієнтів. Зарубіжні практики показують ефективність використання багатофакторної аутентифікації, систем моніторингу шахрайських операцій і прозорих процедур комунікації щодо безпеки коштів. Адаптація цих підходів для АТ «ОТП БАНК» дозволяє знизити кіберризики та підвищити довіру клієнтів до цифрових каналів.

Для наочності та структуризації можна представити цифрову та омніканальну стратегію через рисунок 3.1.

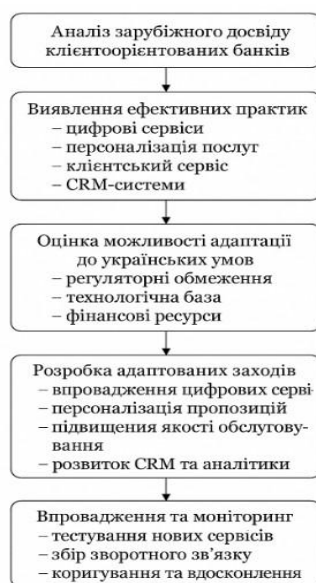


Рисунок 3.1 – Схема адаптації зарубіжного досвіду клієнтоорієнтованості в банківських послугах

Важливо відзначити, що при адаптації зарубіжного досвіду слід враховувати специфіку національного ринку, культурні та регуляторні аспекти. Наприклад, впровадження цифрових сервісів потребує адаптації до рівня цифрової грамотності населення, а програми персоналізації — до реальної структури клієнтської бази та фінансових потреб різних сегментів.

Систематичне використання зарубіжних практик у поєднанні з локальною специфікою дозволяє:

- забезпечити високу якість обслуговування в умовах конкуренції та цифровізації;
- оптимізувати витрати на обслуговування та розподіл ресурсів;
- підвищити лояльність клієнтів і їхню готовність користуватися банківськими продуктами;
- скоротити ризики, пов'язані з кредитуванням і операційною діяльністю.

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду є ключовим елементом стратегії підвищення клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК». Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій, персоналізацію продуктів і сервісів, вдосконалення комунікаційної політики та системи мотивації персоналу. Застосування цих підходів у національних умовах сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банку та стійкості клієнтської бази в умовах сучасних викликів.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження особливостей клієнтоорієнтованості банківських послуг на прикладі АТ «ОТП БАНК» було здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної структури банку, його фінансових показників, рівня цифровізації та ефективності взаємодії з різними категоріями клієнтів. Дослідження дозволило виокремити ключові тенденції розвитку банківських послуг, оцінити рівень задоволеності клієнтів та виявити внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на якість обслуговування.

Встановлено, що АТ «ОТП БАНК» демонструє стійке зростання основних фінансових показників, зокрема активів, власного капіталу та прибутковості. Аналіз динаміки рентабельності активів (ROA) і капіталу (ROE) свідчить про загальне підвищення ефективності управління ресурсами банку та здатність забезпечувати стабільні доходи у різні періоди. Водночас спостерігається деяке коливання показників фінансового важеля та частки капіталу в структурі пасивів, що потребує подальшого контролю та оптимізації управлінських рішень. Розрахунки коефіцієнтів автономії та покриття зобов'язань показали, що банк зберігає достатній рівень фінансової стійкості та здатен ефективно реагувати на коливання ринку.

Важливим результатом дослідження стало виявлення тенденцій змін у структурі клієнтського попиту та використанні банківських продуктів. Аналіз сегментів роздрібного, корпоративного та малого і середнього бізнесу свідчить про те, що найбільш чутливим до зовнішніх економічних коливань є роздрібний сегмент, що впливає на зростання показників проблемних кредитів (NPL). Позитивною тенденцією є зниження частки NPL у 2024 році, що свідчить про ефективність політики управління ризиками та покращення якості кредитних продуктів.

Дослідження клієнтської взаємодії показало, що цифрові канали обслуговування набувають все більшого значення. Показники активності клієнтів у мобільному та інтернет-банкінгу, а також рівень задоволеності digital-

сервісами демонструють стійке зростання. Ця тенденція підтверджує доцільність подальшого розвитку омніканальних платформ і інтеграції цифрових інструментів у процеси обслуговування. Водночас, оцінка емоційної складової клієнтського досвіду свідчить про потребу у підвищенні якості комунікації персоналу та скороченні часу реагування на звернення клієнтів, особливо в умовах кризових ситуацій або воєнного стану.

Комплексна оцінка рівня клієнтоорієнтованості показала, що інтегральний індекс перебував на середньому та високому рівнях протягом досліджуваного періоду, з незначними коливаннями у кризові роки. Аналіз показав, що зниження індексу у 2022 році було зумовлене поєднанням економічної невизначеності, посиленням фінансових ризиків та обмеженою доступністю традиційних каналів обслуговування. Після впровадження заходів щодо цифровізації та підвищення якості обслуговування спостерігалось суттєве зростання індексу у 2023–2024 роках, що підтверджує ефективність заходів банку щодо покращення клієнтського досвіду.

В умовах воєнного стану дослідження виявило низку специфічних проблем, які безпосередньо впливають на клієнтоорієнтованість: порушення логістики та доступності відділень, підвищена фінансова тривожність клієнтів, зростання проблемних кредитів, нерівномірний рівень цифрової грамотності клієнтів та психологічний тиск на персонал банку. Аналіз цих проблем дозволив систематизувати їх у вигляді таблиці, що демонструє зв'язок між виявленими викликами та можливими напрямками вдосконалення банківських процесів. Ця структуризація створює підґрунтя для визначення стратегічних пріоритетів підвищення клієнтоорієнтованості у кризових та нестабільних умовах.

Досліджено зарубіжний досвід клієнтоорієнтованих практик, який включає омніканальні платформи, системи управління клієнтським досвідом (CEM), показники лояльності (NPS), цифрові сервіси та програми навчання персоналу. Адаптація цих практик для українських умов передбачає врахування національної специфіки, регуляторних вимог та рівня цифрової грамотності населення. Впровадження міжнародних підходів сприяє підвищенню

ефективності обслуговування, росту лояльності клієнтів, оптимізації операційних витрат та зменшенню ризиків у кредитній та операційній діяльності.

На основі проведеного дослідження визначено ключові пріоритети підвищення клієнтоорієнтованості АТ «ОТП БАНК»: розвиток цифрових каналів, вдосконалення комунікацій з клієнтами, персоналізація банківських продуктів, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, а також ефективно управління ризиками у сегменті проблемних кредитів. Впровадження цих заходів дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, забезпечити стабільність доходів банку та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що клієнтоорієнтованість виступає не просто окремим аспектом діяльності банку, а ключовим фактором стратегічного розвитку та конкурентної стійкості банківської установи. Системний підхід до аналізу фінансових показників, моніторингу взаємодії з клієнтами, розвитку цифрових каналів обслуговування та управління персоналом дозволяє не лише оцінювати ефективність надання послуг у поточному періоді, а й прогнозувати поведінку клієнтів у відповідь на зміни банківської політики та зовнішні економічні фактори. Такий комплексний підхід забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон, оптимізацію операційних процесів і підвищення якості обслуговування, що в свою чергу сприяє підвищенню лояльності клієнтської бази, зміцненню фінансової стабільності банку та посиленню його конкурентних позицій на ринку навіть в умовах високої невизначеності та соціально-економічних викликів. Крім того, інтеграція аналітики, цифрових інструментів та стратегічного управління персоналом дозволяє банку швидко адаптуватися до змін попиту, підвищувати гнучкість і оперативність прийняття рішень, а також формувати довгострокові переваги, які забезпечують стабільне зростання та ефективну взаємодію з усіма категоріями клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи / Т. В. Бутенко // Економічний простір. – 2025. – № 197. – С. 159-166
2. Дзера, Олександр Васильович. Категорія ”банківська послуга”: визначення і особливості [Електронний ресурс] / Олександр Васильович Дзера, Маріанна Сергіївна Біленко // Нове українське право. – 2022. – № 1. – С. 29-34.
3. Жуковський Д. М. Технології аналізу бізнес комунікацій як інструмент підвищення показників ефективності в системі цифрової економіки установ банківських послуг. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки.* 2025. № 3(79). С. 38-45. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-4> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Івлева М. І. Тенденція цифровізації банківської галузі. Молодий вчений. 2022. № 2 (292). С. 268-270.
5. Іршак О.С., Павлик Я.О. Сутність, види, функції та особливості банківських інновацій. Економіка, фінанси, право. №5/1. 2023. С. 8-11.
6. Козій Н. С., Вертій С. С. Депозитна політика банків в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки, 2024. № 3 (273). С. 135-141. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/03/3.24.\\_topic-\\_Nataliia-KoziiSerhii-Vertii-135-141.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/03/3.24._topic-_Nataliia-KoziiSerhii-Vertii-135-141.pdf) (дата звернення 19.11.2025 р.)
7. Король М. М., Співак В. О., Куліковська І. В. (2023) Сучасний стан показників української банківської системи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 47, 2023. С. 41-48. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-8> (дата звернення 10.11.2025 р.)
8. Кредитування бізнесу під час війни: виклики та можливості. Асоціація українських банків. 04.06.2024. URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertnadumka/14550-kredytuvannia-ukrainskykh-pidpriyemtsiv-pid-chas-viiny-vyklyku-tamozhlyvosti> (дата звернення 16.11.2025 р.)

9. Левкович О. В., Райгородська Ю. Ю. Удосконалення банківських послуг з метою підвищення їх прибутковості. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.60> (дата звернення: 16.11.2025).
10. Марич, М. (2024). Розвиток сучасних технологій банківського обслуговування населення. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-206>
11. Мельник В. В. Розвиток ринку банківських послуг в Україні / В. В. Мельник, С. В. Кульпінський // Бізнес Інформ. – 2025. – № 7. – С. 377-386.
12. Мельник С. І., Шевченко Н. В., Висоцька І. Б. Банківська система : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 184 с.
13. Напрями вдосконалення диверсифікації банківських послуг в сучасних умовах А. В. Жаворонок. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – № 2. – 2021. – С. 45-53.
14. Основні показники діяльності банків. Наглядова статистика. Статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3> (дата звернення 15.11.2025 р.)
15. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/news/431142/> (дата звернення: 22.11.2025).
16. Офіційний сайт Мінфіну. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 22.11.2025).
17. Пернарівський О. В. Ефективність діяльності вітчизняних банків в умовах воєнного стану. Інфраструктура ринку. 2024, Випуск 76. С. 69-74. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-11> (дата звернення 21.11.2025 р.)
18. Рац О. М. (2023) Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023, Випуск 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-6> (дата звернення 10.11.2025 р.)
19. Роль та значення фінансового моніторингу у банківській діяльності / Олег

Петровиц Онофрійчук, Лариса Антонівна Коваль, Богдан Петровиц Тимчук, Валентин Андрійович Підгрушний, Олександр Юрійович Гордійчук, Оксана Миколаївна Авдейчик // Національні інтереси України : наук.-практ. журн. – 2024. – № 4. – С. 361-369.

20. Руда О. Л. Фінансова інклюзія: сутність, значення та принципи в банківській сфері України [Електронний ресурс] / О. Л. Руда // Інфраструктура ринку. – 2025. – № 81. – С. 124-129.
21. Сербіненко, Наталія. Інструментальне забезпечення менеджменту конкурентоспроможності установ сфери послуг / Наталія Сербіненко, Ольга Головань, Олександр Олійник // Галицький економічний вісник. – 2021. – № 4. – С. 99-107.
22. Степаненко О.П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 6. С. 275-282.
23. Тур, Г. (2025). Нові горизонти цифрової трансформації роздрібною банкінгу. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-110>
24. Шірінян, Л. Ринок банківських послуг з позиції сучасної науки і законодавства / Л. Шірінян, Е. Шірінян // Облік і фінанси. – 2023. – № 2. – С. 111-121.
25. Шумкова, О. В. Аналіз інформаційних передумов обрання банківських послуг споживачами в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Шумкова, В. І. Шумкова, І. М. Онопрієнко // Інфраструктура ринку. – 2024. – № 80. – С. 157-163.
26. Ho, T. H., Nguyen, D. T., Ngo, T., Le, T. D. Q. Efficiency in Vietnamese Banking: A Meta-Regression Analysis Approach. *Int. J. Financial Stud.* 2021, 9, 41. URL: <https://doi.org/10.3390/ijfs9030041> (дата звернення 16.11.2025 р.)
27. Zaporozhets H. V., Krasnokutskiy Y. S. The Directions to Improve the Efficiency of Service Quality Management of the Railway Transport Enterprises of Ukraine. *The problems of economy.* 2022. Vol. 4, №. 54. P. 148-155. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-148-155> (date of access: 26.11.2025).

# ДОДАТКИ