

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«13» червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 12 від «13» червня 2025 р.)

# Кваліфікаційна робота

на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Оптимізація системи сервісного обслуговування клієнтів банку»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

на першому (бакалаврському) рівні

ОПП «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

групи МЕ-22мб

\_\_\_\_\_ Анастасія Олександрівна Ларіна

Керівник: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Ольга Вячеславівна Кіріченко

Рецензент: д.е.н., проф.,

\_\_\_\_\_ Володимир Васильович Сибірцев

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	
1.1. Особливості функціонування та управління діяльністю банківських установ у сучасних умовах.....	6
1.2. Сутність, принципи та сучасні підходи до організації сервісного обслуговування клієнтів банку.....	12
1.3. Шляхи оптимізації сервісного обслуговування клієнтів банківських установ.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРАКТИКИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ «ПриватБанк»	
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк».....	19
2.2. Оцінка основних фінансових показників функціонування банківської установи.....	22
2.3. Особливості управління сервісними процесами в АТ КБ «ПриватБанк» та оцінка їх ефективності.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ «ПриватБанк»	
3.1. Стратегічні пріоритети покращення діяльності банківської установи в контексті оптимізації взаємодії з клієнтами.....	32
3.2. Розробка управлінських рішень щодо підвищення якості клієнтського сервісу на основі цифрових технологій.....	36
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	46

## ВСТУП

*Актуальність теми* «Оптимізація системи сервісного обслуговування клієнтів банку» обумовлена необхідністю підвищення якості банківського обслуговування в умовах цифрової трансформації, зростання конкуренції та змін у поведінці клієнтів. У сучасному банківському середовищі сервіс стає не просто додатковою послугою, а важливою конкурентною перевагою, що безпосередньо впливає на довіру клієнтів та ефективність діяльності банку. Особливо це актуально для українських банків, таких як АТ КБ «ПриватБанк», які активно впроваджують інновації та прагнуть до вдосконалення клієнтського досвіду.

*Мета* дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи сервісного обслуговування клієнтів банку з метою підвищення її ефективності, якості надання послуг та рівня задоволеності клієнтів, а також забезпечення конкурентоспроможності банківської установи в сучасних умовах.

Згідно окресленої мети були поставлені наступні *завдання*, які необхідно дослідити та вивчити у даній роботі:

- вивчити теоретико-методологічні засади управління сервісним обслуговуванням у банківській сфері;
- проаналізувати тенденції діяльності та практики сервісного обслуговування клієнтів банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити напрями вдосконалення системи сервісного обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк».

*Предметом* дослідження є управлінські підходи, механізми та інструменти оптимізації системи сервісного обслуговування клієнтів у банківській сфері, зокрема в діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

*Об'єктом* дослідження є процес сервісного обслуговування клієнтів у

банківських установах.

*Інформаційну базу дослідження* склали нормативно-правові акти України, статистичні дані Національного банку України, аналітичні матеріали та звітність ПриватБанку, а також наукові праці й публікації з питань банківського обслуговування та менеджменту.

У роботі були використані наступні *методи дослідження*: інформаційною основою дослідження стали нормативно-правові документи України у сфері банківської діяльності; статистичні та аналітичні дані АТ КБ «ПриватБанк»; інформація Національного банку України; наукові публікації з тематики банківського сервісу, а також матеріали з офіційного сайту АТ КБ «ПриватБанк»; результати соціологічних досліджень.

*Наукова новизна* полягає в уточненні підходів до вдосконалення клієнтського сервісу банку в умовах цифровізації та формуванні практичних рекомендацій щодо його оптимізації на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновані рішення враховують сучасні технології та потреби клієнтів, сприяючи підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності банку.

*Структура роботи* складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, інформаційну базу та наукову новизну. Перший розділ присвячений теоретико-методичним засадам управління сервісним обслуговуванням у банківській сфері, де розглянуто особливості функціонування банків, поняття сервісу та підходи до його оптимізації. У другому розділі проаналізовано діяльність АТ КБ «ПриватБанк», оцінено стан клієнтського обслуговування та виявлено основні проблеми. Третій розділ містить практичні пропозиції щодо вдосконалення сервісу, оцінку їхньої ефективності та прогноз очікуваних результатів. У завершенні роботи наведено висновки, що підсумовують результати дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

### **1.1. Особливості функціонування та управління діяльністю банківських установ у сучасних умовах**

Засадою сучасної економіки є банківська система та їх продукт. Фінансово міцні банки визначають стабільність економіки і відіграють важливу роль не тільки на внутрішньому ринку України, а й у процесах глобалізації фінансових ринків та інтеграції економіки країни у світову господарську систему. Банківську систему України вже створено, а подальший її поступ залежить від ефективності діяльності вже наявних банків та їх здатності працювати в сучасних умовах.

Розвиток банку в ринкових умовах визначається стратегічними цілями та завданнями. На сьогодні у зв'язку зі змінами, що відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах, банку для реалізації стратегії потрібно безперервно коригувати свою поведінку. У своїй діяльності сучасні банки зосереджені на впровадженні нових технологій з метою збільшення прибутку та ефективного розміщення ресурсів за допомогою впровадження нововведень.

Загальна інноваційна діяльність банківських установ виражається на практиці через два основних напрями [7]:

- інновації, пов'язані з впровадженням нових технологій безпосередньо в систему реального банківського обслуговування клієнтів, що включають в себе обладнання банків платіжними терміналами, банкоматами, розумними відділеннями, які функціонують без обслуговуючого персоналу;
- інноваційні рішення у сфері розробки нових програмних продуктів та додатків, які використовуються клієнтами банку в режимі онлайн із залученням різноманітних апаратних засобів та гаджетів.

Особливості функціонування банківської системи в умовах технічних та технологічних перетворень, безперечно, потребують оперативного реагування з боку менеджменту комерційних банків щодо створення нових та актуальних банківських продуктів та рішень, які пропонуються клієнтам. Банківські продукти має вирішальне значення для діяльності банківської установи, оскільки вона дозволяє зберегти існуючих клієнтів і зробити більше крос-продажів, щоб збільшити продуктове навантаження на клієнта.

Крім продажу продуктів внутрішнім клієнтам (працівникам, пенсіонерам або стипендіатам), комерційний банк також продає продукти зовнішнім клієнтам. Це зробить їх внутрішніми. Банківський продукт є основним товаром комерційного банку на фінансовому ринку, крім залучення клієнтів і збільшення продуктового навантаження. Збільшення фінансового ресурсу комерційного банку є результатом успішного продажу фінансового продукту.

Особливості впровадження сучасних банківських продуктів відображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Особливості впровадження сучасних банківських продуктів

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами [9]*

У контексті трансформацій сучасного банківського сектору особливої уваги заслуговує аналіз основних характеристик впровадження новітніх банківських продуктів. Ці характеристики відображають стратегічні підходи фінансових установ до формування конкурентоспроможної та клієнтоорієнтованої моделі обслуговування. На основі узагальнення наукових джерел і практичних даних можна виокремити низку ключових особливостей, що визначають напрямки розвитку сучасних банківських послуг і продуктів [12]:

- різноманітність: пропозиція широкого асортименту продуктів, серед яких різноманітні рахунки, кредити, депозити, іпотека, картки та інші послуги, що дозволяють задовольнити потреби клієнтів;
- фінансові послуги: пропозиції які охоплюють не лише зберігання та управління коштами, але й надають послуги страхування, інвестицій та пенсійного забезпечення;
- персоналізація: банки мають можливість запропонувати індивідуально налаштовані рішення, адаптовані до специфічних потреб і цілей кожного клієнта;
- доступність для різних категорій клієнтів: послуги банку орієнтовані як на приватних осіб, так і на бізнес незалежно від їх розміру чи сфери діяльності;
- зручність та легкий доступ: банківські продукти доступні через різні канали, включаючи фізичні відділення, інтернет-банкінг або мобільні додатки, що забезпечує комфорт і швидкість для користувачів.

Вплив банківських установ на ринкові ніші зараз широко поширений, але колись це було ексклюзивним привілеєм малих регіональних або спеціалізованих банків. Крім того, транскордонні фінансові та промислові групи мають доступ до конкретних секторів національних ринків у різних країнах. Це дозволяє їм раніше з певними обмеженнями та інноваціями в галузі Інтернет-банківських послуг, щоб уникнути цих обмежень.

Тим часом клієнти банків, які керували онлайн-банки, отримують доступ до

різних банківських операцій з коштами на основі концепції компанії, оскільки більшість банківських інновацій впроваджуються в галузі інтернет-банкінгу. Специфічність повинна відображатися.

Слід зазначити, що фундаментальний та найуспішніший елемент, наразі, є Інтернет-банкінгом. Це пояснюється тим, що повний біль у всіх програмних продуктах та технологіях, що утворюють нову цифрову економіку шляхом впровадження систем економічних відносин, базується на комунікаційній технології Інтернету. Крім того, цей тип спілкування є найбільш динамічним як практика і має дивовижні резерви для подальшого розширення.

Регулярний дизайн послуг та бачення клієнтів один з найкращих інструментів для покращення досвіду клієнтів. Розуміння клієнтів передбачає використання сучасних інструментів для збору, аналізу та інтерпретації даних, таких як великі дані та аналітичні дошки. Таким чином, клієнти можуть бути сегментовані відповідно до графіки, поведінкових та психологічних характеристик демонстрації, що сприяють створенню персоналізованих пропозицій. Крім того, ми вивчаємо потреби, очікування та болісні бали клієнтів у розробці пов'язаних фінансових продуктів та послуг.

Деякі взаємодії включають інтеграцію фізичних та цифрових каналів, таких як гілки, мобільний банкінг, чат-боти та колл-центри. Основне завдання – надати ту саму високу послугу незалежно від обраного вами каналу зв'язку. Важливо створити безшовний досвід клієнтів, який дозволяє клієнтам плавно перемикатися між різними каналами обслуговування. Емоційні зв'язки з клієнтами ґрунтуються на розробці стратегій взаємодії, які враховують емоційне сприйняття банківських послуг. Сюди входить введення довірчих практик, забезпечення задоволення та створює почуття догляду за замовником [14].

Інноваційні технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності послуг. Це допомагає вам оптимізувати свої процеси за допомогою штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації. Чат-боти та віртуальні помічники

надають негайну підтримку клієнтів, але аналітика транзакційних даних дозволяє клієнтам прогнозувати та доставляти поточну продукцію [17].

Інноваційне управління є найважливішим фактором ефективного функціонування банківських установ у сучасному мінливому фінансовому середовищі. Впровадження інноваційних практик, орієнтованих на розвиток можливостей персоналу, адаптації новітніх технологій та створенні гнучких організаційних структур, які дозволяють банкам забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток.

## **1.2. Сутність, принципи та сучасні підходи до організації сервісного обслуговування клієнтів банку**

Насичення ринку банківських послуг і посилення конкуренції між банками за клієнтів є природним етапом розвитку ринкових відносин в Україні. Стрімкий прогрес вітчизняного фінансового сектору суттєво розширив асортимент фінансових інструментів та способів інвестування, забезпечуючи клієнтам широкий вибір серед різноманіття банківських пропозицій.

Саме тому важливою умовою успішної та прибуткової діяльності банку стає зосередженість на високоякісному обслуговуванні клієнтів і оперативній реакції на їхні очікування щодо рівня банківського сервісу. Кожен клієнт, перш ніж звернутися до певної банківської установи, формує власні потреби та очікування щодо отримання послуг, а також якості взаємодії із співробітниками банку.

У разі, якщо після відвідування банку ці потреби та очікування не лише задоволено, але й перевершено, можна стверджувати про високий рівень клієнт орієнтованого обслуговування. В іншому випадку, це свідчить про те, що відповідний стандарт якості обслуговування у даному банку ще не досягнуто.

На сьогоднішній день доступно чимало авторських розробок і адаптованих варіацій класичних підходів, та якісне обслуговування клієнтів охоплює всі аспекти

банківського бізнесу [20]:

- обсяг та цільова спрямованість «продуктового кошика» (для кожної клієнтської категорії розроблено збалансований та комплексний набір послуг і продуктів);
- рівень якості послуг і продуктів (використання технологій і тривалість процесу обслуговування мають бути оптимально адаптованими до потреб клієнтів);
- кваліфікація персоналу, його професійна компетентність і загальний рівень толерантності;
- ступінь персоналізації послуг для забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта;
- зручність місця розташування банківських установ із врахуванням потреб клієнтів;
- виразний і пізнаваний зовнішній вигляд, а також продуманий внутрішній дизайн банківських установ, що підкреслює зручність для користувачів;
- ергономічний графік роботи відділень банку, спрямований на максимальну зручність для клієнтів;
- раціональна організація та змістовне наповнення інформаційного простору у фронт-офісах (інформаційні стенди, настінні матеріали, віконні вивіски, облаштовані робочі місця тощо);
- уніфікований та естетично привабливий фірмовий одяг персоналу, що працює у фронт-офісах банку;
- проста, доступна і зручна для клієнтів система подання звернень і скарг.

Якісне обслуговування клієнтів, представлене на рисунку 1.2, охоплює низку ключових аспектів, що сприяють задоволенню потреб споживачів, підвищенню їх лояльності та формуванню позитивного іміджу компанії. Зокрема, на рисунку ілюструються такі елементи, як професіоналізм персоналу, оперативність реагування на запити, індивідуальний підхід до кожного клієнта, а також надання

повної та достовірної інформації. Усі ці чинники є невід'ємною складовою ефективною клієнтської стратегії, спрямованої на довготривалу співпрацю та зростання довіри до бренду.



Рисунок 1.2 – Якісне обслуговування клієнтів

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами [2]*

Оцінюючи якість банківських послуг, їх слід розглядати як категорію, що охоплює сукупність характеристик, завдяки яким ці послуги здатні задовольняти потреби клієнтів. Підтримуючи таку точку зору вважаємо, що на якість банківських послуг впливають такі чинники [2]:

- імідж банківської установи, її стабільність та популярність;
- величина статутного капіталу й обсяг активів;
- постійна клієнтська база, а також наявність розгалуженої мережі відділень з перспективою її подальшого розширення є ключовими факторами, що визначають успішність банку.

Вагомим доповненням до цього є ефективна рекламна діяльність, а також високий рівень професійної кваліфікації персоналу та їхній досвід роботи.

Загальний успіх клієнтоорієнтованої діяльності банківської установи безпосередньо залежить від глибини розуміння менеджером потреб та очікувань

своїх клієнтів. Одним із суттєвих джерел інформації щодо цих очікувань є комунікаційні дані, які можна ідентифікувати виключно під час особистого спілкування з клієнтом.

Саме комунікація, як невід'ємний елемент процесу обслуговування, є ключовим фактором, що впливає на оцінку рівня сервісу клієнтом. У процесі взаємодії клієнт усвідомлено чи не усвідомлено звертає увагу на комунікаційні навички співробітника, зокрема, його здатність висловлюватися доступною та зрозумілою мовою, а також наявність прагнення виявити та зрозуміти його потреби. Важливими також є комфортність як фізичного, так і психологічного контакту зі співробітниками банку.

Варто зазначити, що різні аспекти процесу обслуговування клієнтів неоднаково впливають на їхнє сприйняття якості послуг. Інтенсивність впливу залежить як від частоти й характеру контакту між менеджером і клієнтом, так і від ступеня задоволення певних запитів чи вимог клієнтів. На цій підставі фактори обслуговування можна умовно класифікувати на три категорії: ключові, необхідні та вабливі [12].

Ключові фактори включають швидкість ухвалення рішень, високі стандарти якості обслуговування, чесність та орієнтованість на потреби клієнта. До вабливих факторів належать сучасність, престижність банківських продуктів та послуг, впровадження інноваційних технологій і відповідність операцій західним стандартам.

Необхідні фактори охоплюють такі характеристики, як надійність, стабільність банківської діяльності, здатність задовольняти бізнес-потреби клієнтів, професійна компетентність персоналу та забезпечення відсутності черг для ефективнішого обслуговування.

У науковій статті автор Р. Вільямс представляє десять принципів ідеального обслуговування клієнтів, які слугують стратегічними орієнтирами для підвищення якості клієнтського сервісу у відділі, колективі або бізнесі (табл. 1.1) [13].

Таблиця 1.1 – Принципи ідеального обслуговування клієнтів

№ з/п	Принципи	Характеристика
1	2	3
1.	Розуміння потреб, уподобань і проблем клієнтів	Приділення часу для глибокого аналізу своїх клієнтів. Якщо працівник працює на передовій лінії обслуговування, треба звертати увагу на схожі проблеми й запити, фіксуючи найбільш поширені з них. Ділитись отриманими висновками з командою на внутрішніх зустрічах, щоб краще зрозуміти, чого хочуть клієнти, що їм подобається і що викликає труднощі.
2.	Ефективна комунікація як запорука успіху	Зрозуміла, коротка та доброзичлива комунікація будує довіру й прибирає ризик непорозумінь. Продуктивне спілкування включає не лише передачу інформації, але й уважне вислуховування клієнтів, їхніх питань і зауважень.
3.	Персоналізація взаємодії	Персоналізоване спілкування – це більше, ніж просто звернення до клієнта по імені; воно виходить із розуміння індивідуальних вподобань клієнта, спираючись на його попередній досвід або покупки. Такий підхід дозволяє пропонувати точні рекомендації й рішення.
4.	Перевищуйте очікування	Радуйте своїх клієнтів, перевершуючи їхні очікування. Використовуйте кожен можливість створити додаткову цінність – це може бути персональна рекомендація або навіть привітання з важливою подією.
5.	Вміло розглядати скарги	Розглядаючи скарги клієнтів, потрібно реагувати з співчуттям, брати відповідальність і діяти швидко, щоб досягти задовільного результату. Скарги неминучі в будь-якій галузі, але правильне їх вирішення може мати велике значення. Замість того, щоб розглядати скарги як роздратування, сприймати їх як можливість отримати цінний зворотний зв'язок, який допоможе визначити сфери, які потрібно покращити.
6.	Візьміть на себе відповідальність	Щоб взяти на себе ці емоції, повністю візьміть на себе провину за кожне прохання, запитання та хвилювання ваших клієнтів. Простими словами, завжди називайте своє ім'я та намагайтеся з'ясувати та виправити запитання клієнтів у повний спосіб, плавно обробляючи від першого контакту до вирішення проблеми.
7.	приймати коментарі	Часто збирайте коментарі від своїх клієнтів і використовуйте їх, щоб сприяти вдосконаленню. Ваші клієнти – ваше найкраще джерело ідей. Шукайте зворотній зв'язок через форми, огляди та прямі лінії чату, щоб знати, що йде добре та де є простір для покращення.
8.	Будьте проактивними	Проактивне обслуговування клієнтів дає кращі результати задоволеності та лояльності. Якщо працівник банку на передовій, переконайтеся, що ви повністю поінформовані про найновіші продукти та послуги, а також про зміни, які відбулися, щоб ви могли надати клієнтам найбільш корисну інформацію.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
9.	Постійні процеси навчання в області обслуговування клієнтів	Постійно розвиваються, зі змінами в поведінці споживачів, технології та динаміці ринку. Зібрати орієнтири для зустрічей, вебінари та професійного розвитку, звертаючи увагу на нові тенденції, інновації та галузі.
10.	Святкування успіху	Відзначайте та винагороджуйте відданих і відмінних працівників. Відзначений успіх є найкращою мотивацією для зміцнення бажаної поведінки, таким чином мотивуючи співробітників продовжувати надавати якісне обслуговування клієнтів.

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами [13]*

Принципи ідеального обслуговування клієнтів акцентують увагу на важливості емпатії, активного слухання, індивідуалізації взаємодії та постійного вдосконалення навичок обслуговування. Ці засади спрямовані на формування тривалих, довірливих відносин з клієнтами та забезпечення високого рівня їх задоволеності. Їх реалізація сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентоспроможності організації.

### **1.3. Шляхи оптимізації сервісного обслуговування клієнтів банківських установ**

Оптимізація діяльності банківської установи розглядається як цілеспрямований процес системного оновлення її функціонального середовища, що охоплює трансформацію організаційної структури, модернізацію операційної діяльності та перегляд стратегічних орієнтирів. Її основна мета полягає в досягненні високого рівня ефективності управління, підвищенні продуктивності бізнес процесів, забезпеченні фінансової стійкості та формуванні конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі.

У сучасних умовах цифрової епохи оптимізація перестає бути факультативним напрямом розвитку й перетворюється на критично важливий компонент управлінської політики банківських установ. Високий рівень технологічної динаміки, потреба в оперативному прийнятті рішень, зміна форматів

взаємодії з клієнтами та зростання регуляторних вимог потребують від банків адаптивності, інноваційності та клієнтоцентричності.

Крім того, в умовах фінансової турбулентності, спричиненої як глобальними макроекономічними факторами, так і внутрішньодержавними викликами, стійке функціонування банку неможливе без постійного вдосконалення бізнес-моделі. Зокрема, йдеться про необхідність діджиталізації сервісів, оптимізації ресурсного забезпечення, впровадження проактивного ризик-менеджменту та перегляду стратегій корпоративного управління [15].

Таким чином, оптимізація в банківському секторі повинна розглядатися як інтегрована управлінська парадигма, що поєднує інноваційні, організаційні та економічні механізми забезпечення ефективності та стійкості банківських установ в умовах трансформаційних змін.

У науково-практичному дискурсі виділяють кілька пріоритетних напрямів та інструментів оптимізації [3]:

- інтелектуалізація банківських процесів: цей напрям полягає у впровадженні цифрових технологій, штучного інтелекту, машинного навчання, big data-аналітики та хмарних обчислень у всі сфери діяльності банку. Їх інтеграція дозволяє не лише прискорити обробку запитів, а й прогнозувати поведінку клієнтів, виявляти ризики ще до їх реалізації, створювати індивідуалізовані фінансові продукти;
- оптимізація організаційної архітектури: раціональна побудова структури управління передбачає зменшення вертикальної ієрархії, децентралізацію функцій, запровадження матричних структур, гнучких робочих форматів (agile, scrum) та впровадження моделей «центрів відповідальності». Це сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень та ефективному контролю за виконанням функцій;
- економічна ефективність та управління витратами: цей шлях охоплює впровадження стратегій ощадного управління ресурсами, наприклад:

zero-based budgeting (бюджетування з нуля), управління на основі активності (ABC-моделі), енергоефективні рішення, а також делегування допоміжних функцій на аутсорсинг (ІТ-сервіси, юридична підтримка, логістика);

- трансформація клієнтського сервісу: розвиток клієнтоорієнтованості передбачає не лише зростання якості обслуговування, а й індивідуалізацію фінансових продуктів, мультиканальну підтримку, використання чат-ботів і сервісів самообслуговування. Ключовим є перехід від транзакційної моделі до сервісної взаємодії з клієнтом (customer journey mapping);
- оптимізація продуктової лінійки: банки повинні скорочувати надлишкову кількість продуктів, що дублюють функціональність, натомість розробляючи гнучкі, модульні рішення, які можуть бути адаптовані під потреби різних клієнтських сегментів. Також важливим є розвиток екосистем – поєднання банківських та небанківських послуг на єдиній платформі;
- управління ризиками нового покоління: оптимізація системи управління ризиками полягає в поєднанні традиційних методів (VaR, stress testing) з інтеграцією технологій аналітичного моделювання, автоматичного сценарного аналізу та кібербезпеки. Також важливим є створення систем раннього попередження про загрозливі тенденції;
- людський капітал і корпоративна культура: створення інноваційного банку неможливе без формування адаптивної організаційної культури, заснованої на відкритості до змін, цифровій грамотності персоналу, системах мотивації, що враховують результативність та залученість працівників. Оптимізація передбачає розвиток soft skills у співробітників та впровадження внутрішніх платформ безперервного навчання (LMS-системи).

Отже, сучасні шляхи оптимізації банківської діяльності мають міждисциплінарний характер і охоплюють поєднання економічних, управлінських, технологічних, регуляторних та соціальних факторів. Такий підхід зумовлений необхідністю адекватного реагування банківських установ на виклики нестабільного фінансового середовища, зростаючих клієнтських очікувань і стрімкого розвитку цифрових технологій.

На практиці реалізація концептуальних засад оптимізації сприяє не лише підвищенню внутрішньої ефективності банку, а й забезпечує зовнішню адаптивність до глобальних тенденцій трансформації фінансового сектору. Зокрема, впровадження гнучких організаційних структур, використання data-driven моделей управління, автоматизація процесів та цифровізація клієнтського обслуговування дозволяють банкам сформувати сучасну архітектоніку взаємодії з клієнтом, де ключовими стають швидкість, персоналізація та зручність [17].

Водночас оптимізація не зводиться лише до технологічного вдосконалення. Вона охоплює зміни у корпоративній культурі, розвиток людського капіталу, посилення етичних стандартів та відповідальності перед суспільством. Такий підхід дозволяє банківським установам переходити від традиційної моделі діяльності, орієнтованої на виконання регламентованих функцій, до моделі відкритої платформи, яка забезпечує комплексну фінансову підтримку, інновації та сталий розвиток.

У цьому контексті системне бачення оптимізації є критично важливим. Воно забезпечує трансформацію банку з класичної, консервативної фінансової установи в інноваційно спроможний, стратегічно гнучкий і соціально відповідальний суб'єкт, здатний не лише утримувати свої позиції, але й задавати вектор розвитку усього фінансового сектору.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРАКТИКИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У АТ КБ «ПриватБанк»

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»**

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є однією з провідних фінансових установ України, що демонструє поступове та стійке зростання ключових показників діяльності, активно інтегруючи інноваційні підходи в обслуговування клієнтів. Став лідером ринку за розміром активів, кількості клієнтів, розгалуженням мережі відділів та рівнем розгортання цифрових технологій. Наразі банк надає фінансові послуги понад 18 мільйонам клієнтів, серед яких фізичні особи, представники малого та середнього бізнесу, а також корпоративний сектор. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін у фінансовій сфері стратегічним пріоритетом розвитку банку є оптимізація сервісного обслуговування.

Цифровізація виступає одним із основних інструментів підвищення якості банківських послуг. ПриватБанк активно впроваджує сучасні цифрові технології, зокрема мобільний та інтернет-банкінг «Приват24», які дозволяють виконувати більшість операцій у дистанційному режимі. Автоматизація повсякденних операцій не лише знижує навантаження на персонал, але й сприяє підвищенню оперативності розгляду запитів клієнтів.

Впровадження моделі, орієнтованої на клієнта, яка визначає нову модель взаємодії з клієнтами та юридичними особами банків, робить її особливим місцем у стратегічному управлінні банку, та адаптує свої послуги до потреб різних сегментів клієнтів, вводячи інноваційні способи покращення якості обслуговування (табл. 2.1).

Автоматизовані рекомендації в додатку «Privat24», цілеспрямованих акцій, індивідуальних кредитних лімітів та програм лояльності є одним із практичних

інструментів персоналізації. Вимоги клієнтів постійно досліджуються, проводиться опитування задоволення, а потім банк використовує інформацію, отриману для покращення послуги.

Таблиця 2.1 – Приклади персоналізованих банківських сервісів АТ КБ «ПриватБанк»

Цільова аудиторія	Назва послуги / рішення	Характеристика персоналізованого підходу
Загальна клієнтська база	Програма лояльності «Привіт»	Надає індивідуальні кешбеки та знижки, що формуються на основі споживчої активності, місця проживання та категорій витрат клієнта.
Фізичні особи	Сервіс накопичень «Конверти»	Дозволяє клієнту автоматично відкладати кошти або здійснювати перекази згідно з власноруч заданими фінансовими цілями.
Представники ІТ-сфери (ФОП)	Персоналізоване преміальне обслуговування	Передбачає індивідуальний підхід до ведення рахунків, безкоштовне відкриття, доступ до преміальних карткових продуктів.
Суб'єкти малого та середнього бізнесу	Програма «Бізнес Старт»	Включає дистанційне відкриття рахунку з нульовими тарифами на перші місяці обслуговування, а також консультаційну підтримку.
Клієнти преміум-сегменту	Система «Premium Boutique»	Забезпечує розширений пакет індивідуальних привілеїв: консьєрж-сервіс, доступ до лаунж-зон аеропортів, персональний банкір.

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»*

Відповідно до цього, орієнтація клієнтів у діяльності з приватними даними є ключовим фактором зростання, сприяє підвищенню клієнтів та є конкурентною перевагою в галузі фінансових послуг.

АТ КБ «ПриватБанк» продовжує використовувати сучасні цифрові технології, включаючи CRM-системи, великі програми даних та елементи штучного інтелекту, які дозволяють налаштувати пропозиції на основі конкретних потреб та поведінки клієнтів. Основна роль також відіграє створення всеканальності, що вимагає інтеграції всіх каналів програми, веб-платформи, компаній, контактного центру та допомоги в Інтернеті.

АТ КБ «ПриватБанк», дозволяє оцінити їх ефективність, доступність та

відповідність потребам користувачів (табл. 2.2) станом на 2024 рік. Ключовими каналами залишаються фізичні відділення, мобільний додаток, веб-платформа, колл-центр та мережа банкоматів і терміналів самообслуговування.

Таблиця 2.2 – Характеристика каналів обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» станом на 2024 рік

Канал обслуговування	Кількість користувачів	Частота використання	Рівень задоволеності клієнтів (%)
Мобільний банкінг (Приват24)	Понад 12,5 млн активних користувачів	Висока (щоденне використання)	93%
Інтернет-банкінг (веб-версія Приват24)	Понад 4,5 млн користувачів	Середня (декілька разів на тиждень)	91%
Відділення банку	Близько 1,6 млн відвідувань на місяць	Низька (раз на місяць або рідше)	86%
Колл-центр (Call-центр)	Понад 550 тис. звернень на місяць	Середня (за потреби)	87%
Чат-боти та онлайн-підтримка	Понад 1,5 млн взаємодій на місяць	Висока (щоденне використання)	93%

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»*

Представленні у таблиці дані свідчать про високий рівень задоволеності клієнтів каналами цифрових послуг, показує ефективність стратегії обслуговування банку та скорочення фізичних послуг відображає зміну поведінки клієнтів, які користуються віддаленими послугами.

Таким чином, діяльність АТ КБ «ПриватБанк» у напрямі вдосконалення сервісного обслуговування базується на синергії між сучасними технологічними рішеннями, стратегічним менеджментом і орієнтованістю на клієнта. Така комплексна стратегія не лише посилює конкурентоспроможність банку, але й забезпечує стабільний розвиток фінансової установи у довгостроковій перспективі.

## 2.2. Оцінка основних фінансових показників функціонування банківської установи

Фінансові показники виступають фундаментальними показниками рівня прибутковості, фінансової стійкості та організаційної складності банківських установ. Вони відображають здатність банку ефективно функціонувати, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати безперервність операцій у конкурентному середовищі.

Комплексний аналіз, таких як рентабельність активів і капіталу, обсяг чистого прибутку, структура активів і кредитного портфеля, дає змогу сформулювати об'єктивну оцінку фінансового стану банку. Такий підхід є необхідним елементом як внутрішнього контролю, так і зовнішньої аналітики з боку інвесторів, регуляторів та клієнтів.

На прикладі АТ КБ «ПриватБанк, спостерігається постійне зростання ключових фінансових показників. Для цілісного уявлення про фінансову динаміку банку у таблиці 2.3 наведено ключові показники діяльності АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 роки (Додаток А-Д).

Таблиця 2.3 – Комплексна динаміка основних фінансових показників АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, млрд грн	24,3	35,05	30,25	37,8	40,1
ROE - рентабельність капіталу, %	46	50	42	45	46
ROA - рентабельність активів, %	6,99	5,34	4,12	4,8	5,2
Обсяг активів, млрд грн	314,10	356,20	495,30	771,80	915,70
Кредитний портфель, млрд грн	55	59,8	69,2	90,5	111
Частка цифрових транзакцій, %	72	78	81	85	87
Комісійний дохід, млрд грн	18,2	22,6	24,10	27,3	27,8
Процентний дохід, млрд грн	42,5	49,7	53,4	59,3	66,9

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства (Додаток А-Д)

За даними таблиці 2.3 проаналізуємо основні показники. Чистий прибуток у 2020 році склав 24,3 млрд грн, за підсумками року визначили зниження прибутку, тобто на 7,3 млрд грн менше ніж у 2019 році. Причинами являються створення резервів для можливих збитків під час COVID-19 та зменшення кредитного портфеля під час дії карантину. Варто зауважити що незважаючи на зменшення прибутку, АТ КБ «Приватбанк» збільшити чистий комісійний дохід завдяки цифровим технологіям, та зросту чистого процентного доходу теж завдяки зниженню вартості залучених коштів.

Зростання у 2021 році АТ КБ «Приватбанк» суттєво покращив своє становище, це зумовлено розвитком кредитування малого та середнього бізнесу, розформуванням зарезервованих коштів з юридичних ризиків, збільшення операційної ефективності, стабільністю коштів клієнтів та скорочення відрахувань до резервів. Зазначаємо що стан у 2021 значно поліпшився в плані прибутковості порівнюючи з 2020 роком.

У 2022 році прибуток склав 30,25 порівнюючи з минулим роком прибуток зменшився на 4,8 млрд грн. Причинами стало, повномасштабне вторгнення, формування резервів на суму 14,5 млрд грн для покриття кредитних ризиків, скорочення операційної ефективності та зменшення попиту на кредити, також обслуговування клієнтів що дуже вплинуло на операційні доходи. Різке та швидке падіння чистого комісійного доходу спричинена військовим станом та міграцією. Також зросли витрати, банк ніс додаткові витрати пов'язані з забезпеченням безпеки співробітників, відновлення інфраструктури та витрати з підтримки діяльності в умовах війни. Війна спричинила макроекономічну нестабільність що теж негативно відобразилось на фінансовому результаті банку.

АТ КБ «Приватбанк» ще раз доводить що по при складні умови продовжує залишатись прибутковим, бути стійкими та адаптуватись. Банк також продовжує забезпечувати безперебійність надання послуг, підтримувати свою мережу та обслуговувати клієнтів.

У 2023 році зріс до 37,8 млрд грн більше на 7,55 млрд грн ніж у минулому році що вже свідчить про стабільну прибутковість в умовах воєнного стану

Причинами позитивної динаміки прибутковості являються збільшення кредитного портфеля як фізичних та юридичних осіб та збільшення чистого комісійного доходу, поступове покращення якості кредитного портфеля дозволило скоротити витрати на формування резервів, зростання депозитів завдяки збільшеності довіри клієнтів та привабливість депозитних пропозицій.

Отже збільшення прибутку у 2023 році став результатом комбінації чинників, враховуючи зростання основних доходів, оптимізацію витрат на резервування та ефективне управління операційною діяльністю в умовах поступового відновлення економіки.

У 2024 році АТ КБ «Приватбанк» перевищив 40 млрд грн, це абсолютний рекорд за десятиліття функціонування банків. Зростання прибутку було зумовлене такими чинниками:

- суттєве збільшення процентного доходу, завдяки активному розвитку роздрібного кредитування та зростання обсягів інвестицій у державні облигації. Також збільшились комісійні доходи завдяки росту та розширенню транзакційної активності клієнтів;
- також був позитивний ефект при переоцінці валютних операцій. Банк отримав 400 млн грн. що контрастує з мінусом в 900 млн. у минулому році. Завдяки політиці оптимізації операційних процесів та впровадження технологічних інновацій зросли лише на 8%;
- не менш важливу роль відіграло розширення структури кредитів для мінімізації утворення резервів. Банк не тільки зберіг прибутковість, але й зміцнив позиції основного платника податків.

Таким чином, фінансові показники ПриватБанку у 2024 році є результатом виваженої кредитної політики, ефективного управління ризиками та впровадження сучасних інструментів управління прибутковістю.

З вище зазначеного можна зробити висновок що АТ КБ «ПриватБанк» має стабільний фінансовий стан і високу прибутковість, та дозволяє йому й надалі зберігати лідируючі позиції в українському банківському секторі та статус стратегічно важливої для країни фінансової установи.

Для наочного відображення змін у величині чистого прибутку банківської установи доцільним є використання графічних засобів візуалізації (рис. 2.1) що забезпечують наглядове відстеження динаміки фінансових результатів у межах досліджуваного періоду.



Рисунок 2.1 – Динаміка чистого прибутку АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 роки

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами таблиці 2.3*

Рентабельність власного капіталу (ROE) є одним із важливих показником ефективної діяльності фінансової установи, АТ КБ «Приватбанк» у період з 2020 по 2024 показав високі показники що є доказом високого рівня прибутку та ефективного використання власного капіталу.

Динаміка рентабельності капіталу (ROE) АТ КБ «Приватбанк» за 5 років представлена у вигляді рисунку 2.2.

В несприятливих умовах макроекономічних викликів, пандемії та воєнного стану АТ КБ «Приватбанк» утримує свої позиції на доволі високому рівні, банк демонструє успішні прибуткові моделі бізнесу яке орієнтується на розширення кредитного портфеля, ефективністю управління ризиками та вміло володіти

різними джерелами доходів. Також відзначаємо що за умов воєнного стану банк відновив свої темпи зростання та навіть здобув рекордні позначки чистого прибутку, за допомогою підвищення комісійних та процентних доходів та стабільністю витратних частин.

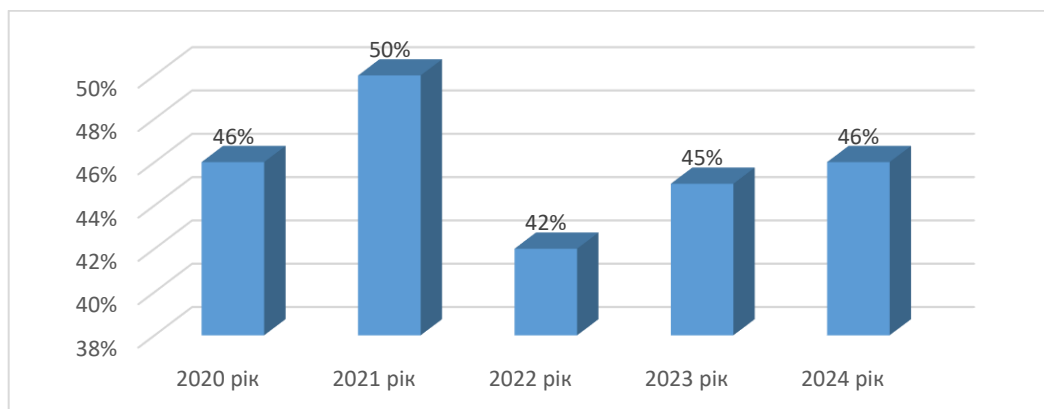


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності капіталу (ROE) АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 роки

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами таблиці 2.3*

Рентабельність капіталу свідчить про стабільність фінансового станку та ефективної здатності до будь яких трансформацій власного капіталу у прибуток тим самим забезпечити стійке зростання банку та відігравати стратегічну роль у фінансовій системі України.

Рентабельність активів (ROA) вважають одним із важливих показників ефективної роботи банку, яка відображає вміння генерування прибутку з наявних активів. За спостереженням динаміки з 2020 по 2024 рік можна зазначити стійку та гнучку управлінську діяльність та активів за несприятливих умовах в Україні.

У 2020 році банк демонструє успішні та рекордні показники, за даними 2021 року відбулось незначне але відчутне зниження на 1,65% пов'язане з корегуванням та стабілізацією прибутковості та переведенням інформацій у цифрову форму під час пандемії

2022 рік зазнав самих низьких показників за останні 5 років пов'язаних з формуванням великих резервів через воєнні ризики та нестабільність економічних

факторів в Україні.

Вже у 2023 році АТ КБ «Приватбанк» демонструє як ефективно відновлюється фінансова діяльність, зростання показника свідчить про повернення стабільного прибутку, а вже у 2024 році показник демонструє про зміцнені позиції банку в умовах воєнного стану та макроекономічних криз.

Показники рентабельності активів продовжує доводити що банк дотримується ефективної стратегії управління, здатність зберігати високий рівень операційної ефективності та здатний забезпечити фінансову стабільність при будь яких зовнішніх та внутрішніх викликах та залишатись лідером у банківському секторі серед інших банків.

Динаміка обсягів активів АТ КБ «Приватбанк» демонструє активне зростання, тим самим засвідчує про ефективність стратегії управління та адаптації до будь яких змін в середовищі. У 2022-2024 році значно зросли показники це було пов'язано з переоцінкою валютних активів та інвестицій в державні цінні папери, також відбулись деякі зміни у 2024 році, банк здійснив перехід для кращого розвитку з акцентом на оптимізацію активів та підвищення управління.

Досліджуючи динаміку кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» з 2020 по 2024 рік зазначаємо що банк поступово відновлювався після пандемії COVID-19, падінням ділової активності та переходом на цифрові технології, за даними 2021 року банк відновив та покращив діяльність функціонування, повернув та збільшив довіру клієнтів пропозиціями у сегменті малого бізнесу. У 2022 банк підтримував клієнтів та продовжував функціонувати на початку та упродовж воєнного стану, тим самим збільшив обсяги кредитування. У 2023-2024 роках діяльність банківських установ продемонструвала стабільно високі результати, що свідчить про здатність ефективно адаптуватися до кризових умов та поступове вдосконалення механізмів функціонування фінансової системи.

Аналіз динаміки цифрових транзакцій, а також змін процентного й комісійного доходу банку за 2020-2024 роки свідчить про ефективну реалізацію цифрової стратегії.

Частка дистанційних операцій зросла з 72% до понад 87%, що демонструє адаптацію банку до нових клієнтських потреб і розвиток технологічної інфраструктури.

Зростання процентного доходу з 42,5 до 66,9 млрд грн зумовлене розширенням кредитування та інвестицій у державні цінні папери. Комісійний дохід також зріс – з 18,2 до 27,8 млрд грн, що пояснюється активним використанням цифрових сервісів і зростанням кількості транзакцій.

Отже, позитивна динаміка цифрової активності клієнтів і зростання основних джерел доходу підтверджують успішність обраної банком моделі, яка поєднує інноваційність і клієнтоорієнтованість.

Проаналізувавши оцінку основних фінансових показників за період 2020-2024 роки можна зазначити що попри все банк зберіг лідерські позиції в банківському секторі України, ефективно адаптував моделі управління на збільшення цифрових трансформацій та підходів до клієнтів. Показники фінансових результатів також свідчать про довіру банку зі сторони держави, населення, та важливе стратегічне значення для національної економіки.

### **2.3. Особливості управління сервісними процесами в АТ КБ «ПриватБанк» та оцінка їх ефективності**

Сучасне банківське обслуговування вже не обмежується виключно фінансовими операціями, а охоплює широке коло сервісних процесів, ефективність яких безпосередньо впливає на репутацію банку, рівень клієнтської задоволеності та конкурентоспроможність. Управління сервісними функціями у фінансових установах перетворюється на цілісну систему, що поєднує технологічні інновації, організаційну гнучкість і стратегічну орієнтацію на потреби клієнта.

Центральним принципом є клієнтоорієнтованість – формування обслуговування навколо запитів, очікувань та індивідуальних характеристик користувача. Це передбачає не лише персоналізацію банківських продуктів, а й

створення зручного, швидкого та доступного середовища для взаємодії з клієнтом.

Однією з провідних тенденцій є поширення цифрових форматів обслуговування, зокрема мобільного та інтернет-банкінгу, чат-ботів, систем самообслуговування. Омніканальність – це здатність забезпечити однакову якість обслуговування у різних цифрових каналах – стає стандартом сервісної стратегії.

Не менш важливим є впровадження інструментів автоматизації обробки звернень та запитів. Банки дедалі частіше застосовують CRM-системи, хмарні сервіси та платформи штучного інтелекту, що дозволяє забезпечити високу швидкість реагування та скоротити вплив людського фактору.

Контроль за якістю обслуговування базується на кількісних і якісних індикаторах, серед яких: індекс задоволеності (CSAT), оцінка лояльності (NPS), аналітика звернень клієнтів та оперативність їх розв'язання. Ці дані дозволяють оперативно ідентифікувати слабкі місця в сервісній моделі банку та здійснювати точкове вдосконалення.

Ключову роль у реалізації сервісної політики відіграє персонал. Співробітники повинні володіти не лише фаховими знаннями, а й розвиненими навичками комунікації, емоційного інтелекту та орієнтації на результат. Банки все частіше інвестують у підвищення кваліфікації, внутрішні тренінгові програми та стандарти сервісу.

Таким чином, управління сервісними процесами у банку – це не ізольована функція, а стратегічно важливий напрям, що визначає якість взаємодії з клієнтом, зміцнює довіру до установи та сприяє її довготривалому розвитку в умовах цифрової економіки.

З метою ґрунтовної оцінки рівня організації сервісного обслуговування в АТ КБ «ПриватБанк» доцільно провести аналіз показників, які відображають не лише ступінь задоволеності клієнтів, а й ефективність реалізації цифрових каналів взаємодії, швидкість обробки запитів, а також фінансову віддачу від сервісної інфраструктури.

З огляду на це, до аналізу включаються такі індикатори, як індекс задоволеності клієнтів (CSAT), індекс лояльності (NPS), у загальній структурі обслуговування, кількість користувачів дистанційних сервісів, а також показники операційної ефективності – середній час відповіді на запити (АНТ) та коефіцієнт успішного вирішення звернень з першого контакту (FCR).

У таблиці 2.4 показано динаміку зазначених показників за 2020-2024 роки. Представлені дані не лише фіксують зміни на кількісному рівні, але й дозволяють простежити поступову трансформацію банку в напрямі глибшої клієнтоцентричності, технологічної адаптивності та стратегічної орієнтації на зручність і доступність фінансових послуг.

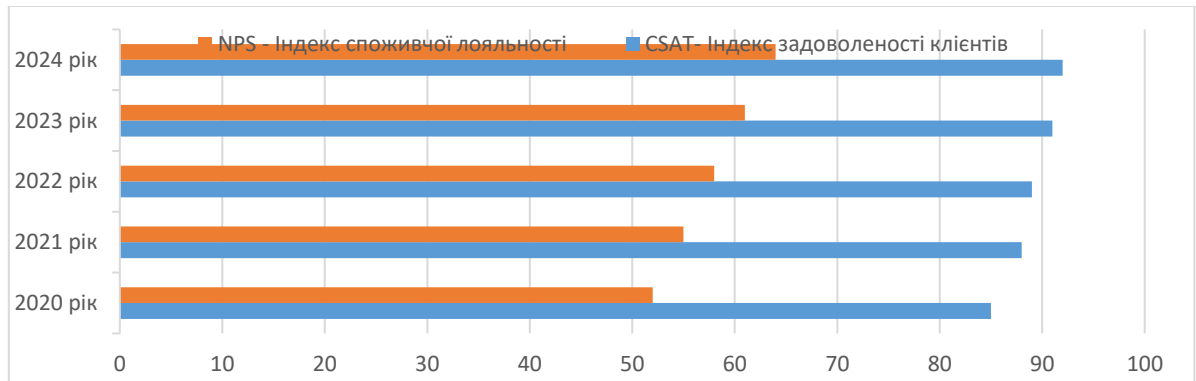
Таблиця 2.4 – Комплексна оцінка ефективності сервісного обслуговування в АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 рр

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
CSAT – індекс задоволеності клієнтів, %	85	88	89	91	92
NPS - індекс споживчої лояльності, %	52	55	58	61	64
Частка цифрових транзакцій, %	72	78	81	85	88
Активні користувачі «Приват24», млн осіб	8,9	10,3	11,4	12,8	13,6
Комісійний дохід, млрд грн	18,2	22,6	24,1	27,3	27,8
Середній час відповіді (АНТ), хв	3,2	2,7	2,1	1,7	1,5
First Contact Resolution (FCR), %	78	80	83	86	88

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»*

Результати аналізу показників, представлених у таблиці 2.4 дають підстави стверджувати про стійке покращення сервісної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2020-2024 років. Спостерігається поступове зростання рівня клієнтської задоволеності (CSAT) та індексу лояльності (NPS), що свідчить про позитивну динаміку у формуванні довгострокових відносин із клієнтами та підвищення

сприйняття якості обслуговування. Ці зміни чітко ілюструє діаграма, що подана на рисунку 2.3.



Рисунки 2.3 – Індекс споживчої лояльності та індекс задоволеності клієнтів  
АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 роки

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами таблиці 2.4*

Систематичне розширення цифрових каналів обслуговування та зростання кількості користувачів мобільного застосунку «Приват24» є ознаками успішної цифрової трансформації, орієнтованої на підвищення доступності банківських послуг. Високі темпи зростання частки цифрових транзакцій свідчать про зміну поведінкової моделі клієнтів на користь дистанційного обслуговування.

Позитивна динаміка комісійного доходу підтверджує високу активність споживачів у використанні сервісних інструментів банку, що безпосередньо впливає на фінансову результативність сервісної політики. Операційні показники, зокрема скорочення середнього часу відповіді (АНТ) та зростання частки звернень, розв'язаних з першого контакту (FCR), демонструють злагодженість внутрішніх процесів обробки запитів і ефективність взаємодії з клієнтами.

Таким чином, зафіксовані зміни є свідченням послідовного впровадження банком інноваційної, клієнтоцентричної моделі сервісного управління, яка базується на технологічній адаптивності, швидкості обслуговування та підвищенні якості взаємодії з користувачами фінансових послуг.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ «Приватбанк»

#### **3.1. Стратегічні пріоритети покращення діяльності банківської установи в контексті оптимізації взаємодії з клієнтами**

Упродовж 2020-2024 років АТ КБ «ПриватБанк» реалізував низку комплексних стратегічних заходів, спрямованих на модернізацію сервісної моделі функціонування, з урахуванням динамічних змін у цифровому середовищі, підвищення вимог клієнтів до зручності, швидкості обслуговування та доступності банківських послуг. Основними напрямками реалізованої стратегії стали цифровізація операційної діяльності, запровадження клієнтоцентричних підходів, зміцнення фінансової стабільності, підтримка малого та середнього бізнесу, а також забезпечення соціальної інклюзивності.

Цифрова трансформація банківського сервісу: упродовж останніх років цифрова трансформація набула особливої ваги в банківській сфері, зумовлюючи кардинальні зміни в архітектурі взаємодії між фінансовими установами та їх клієнтами. Для АТ КБ «ПриватБанк» цей вектор розвитку став одним із провідних у стратегічному управлінні сервісними процесами в період 2020-2024 років. Цифровізація розглядалася як інструмент забезпечення гнучкості, масштабованості й підвищення операційної ефективності банку в умовах мінливого ринкового середовища.

Ключовим напрямом трансформації стало впровадження нових каналів дистанційного обслуговування, що дозволило значною мірою оптимізувати клієнтський досвід і скоротити залежність від фізичної присутності у банківських відділеннях. Особливу увагу було приділено вдосконаленню мобільного застосунку «Приват24» як універсальної цифрової платформи для здійснення транзакцій,

моніторингу рахунків, оформлення продуктів, подання заявок і спілкування з банком у режимі реального часу. Застосунок отримав оновлену інфраструктуру, розширений інтерфейс, а також функціонал, орієнтований на персоналізацію та інтеграцію зі сторонніми сервісами.

Паралельно банк запровадив онлайн-платформу «Термінал» для фізичних осіб-підприємців, що дозволила здійснювати безконтактні платежі за допомогою смартфона без використання традиційного POS-обладнання. Така інновація значно спростила доступ до еквайрингових послуг для мікро- та малого бізнесу, особливо в умовах зростаючого попиту на мобільні розрахунки.

Ще одним важливим елементом цифрової стратегії стало масштабне застосування чат-ботів, які забезпечують автоматизовану підтримку клієнтів, відповіді на запити, інформування про продукти та супровід типових операцій. Використання штучного інтелекту дозволило значно підвищити швидкість реагування на звернення клієнтів і знизити навантаження на контакт-центри.

Емпіричні показники підтверджують ефективність реалізованих ініціатив: частка транзакцій, здійснених через цифрові канали, зросла з 72% у 2020 році до 88% у 2024 році. Одночасно база активних користувачів мобільного банкінгу збільшилася до понад 13,5 млн осіб. Така динаміка свідчить про стійку зміну поведінкової моделі клієнтів, які дедалі частіше обирають дистанційні сервіси як основний канал взаємодії з банком.

Персоналізація обслуговування та орієнтація на потреби клієнтів: у відповідь на зростання очікувань клієнтів банк посилив акцент на персоналізації послуг. Було впроваджено систему лояльності «Привіт», яка використовує алгоритми штучного інтелекту для формування індивідуальних фінансових пропозицій. Розширено також комунікаційні формати завдяки мультимовній підтримці та розвитку цифрових каналів. Це дозволило досягти зростання ключових показників: індекс задоволеності клієнтів (CSAT) у 2024 році становив 92%, а індекс лояльності (NPS) – 64%.

Соціальна доступність банківських послуг: забезпечення рівного доступу до фінансових продуктів стало важливим аспектом стратегії банку. АТ КБ «ПриватБанк» адаптував інфраструктуру для клієнтів із порушеннями слуху та мобільності, запровадивши відео консультації жестовою мовою, а також удосконалив сервіси дистанційної ідентифікації. Ці заходи сприяли формуванню соціально відповідального іміджу банку та залученню нових категорій споживачів.

Розвитку малого та середнього бізнесу: підтримка підприємництва здійснювалася шляхом розширення доступу до фінансування, зокрема у пріоритетних сферах національної економіки – продовольчої безпеки, енергоефективності та роздрібною торгівлі. У 2024 році обсяг чистого кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» збільшився на понад 20,7 млрд грн, що свідчить про ефективність підтримки МСБ та посилення банку як ділового партнера.

Підвищення фінансової результативності: успішне впровадження стратегічних рішень відобразилося і на ключових фінансових показниках. У 2024 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 40,1 млрд грн, що підтверджує стабільну рентабельність та ефективність управління активами, витратами й ризиками. АТ КБ «ПриватБанк» зберігає провідні позиції на ринку як серед державних, так і приватних банківських установ.

Застосовані АТ КБ «ПриватБанк» стратегічні пріоритети у 2020-2024 роках демонструють системний підхід до трансформації сервісної моделі, орієнтованої на потреби сучасного споживача. Інтеграція цифрових рішень, персоналізація обслуговування, розширення соціального доступу до послуг, а також акценти на підтримку малого бізнесу й фінансову стабільність сформували основу довгострокової конкурентоспроможності банку. Високі показники задоволеності клієнтів, зростання частки цифрових транзакцій та зміцнення фінансових результатів підтверджують релевантність обраної стратегії сучасним викликам ринку.

У контексті сучасних тенденцій розвитку банківської сфери та цифрової

трансформації суспільства, АТ КБ «ПриватБанк» має всі передумови для подальшого удосконалення клієнтського сервісу. З метою підвищення ефективності та зміцнення позицій на ринку доцільно орієнтуватися на реалізацію таких стратегічних пріоритетів:

- поглиблення омніканальної інтеграції сервісів: пропонується забезпечити повноцінну синхронізацію усіх каналів обслуговування – мобільного додатку, інтернет-банкінгу, колл-центру та фізичних відділень – із можливістю безперервної взаємодії для клієнта без дублювання процесів. Очікуваний ефект підвищення зручності, зниження навантаження на персонал і покращення клієнтського досвіду;
- інтелектуалізація персоналізованих рішень: доцільно розширити застосування big data-аналітики та AI-моделей для формування індивідуальних фінансових рекомендацій, кредитних рішень, депозитних пропозицій та програм лояльності. У результаті можна отримати зростання задоволеності клієнтів через таргетовану ціннісну пропозицію;
- впровадження сервісу проактивного супроводу: банк може створити модель супроводу клієнтів на основі їхніх життєвих ситуацій: житло, освіта, подорожі, бізнес. Це дозволить не лише реагувати на запити, а й випереджати очікування. У результаті можна отримати посилення емоційного зв'язку з клієнтами, формування довіри та лояльності;
- розвиток фінансової інклюзії та освітніх платформ: рекомендується запровадити цифрові освітні продукти (інтерактивні курси, симулятори, підказки в додатку) для підвищення фінансової грамотності користувачів. У результаті можна отримати розширення доступу до банківських послуг серед незахищених груп населення, зниження ризику необґрунтованих рішень з боку клієнтів;
- автоматизоване управління якістю обслуговування: впровадження динамічного моніторингу на основі оцінок CSAT, NPS та біометричних

індикаторів (емоцій, часу взаємодії, мовлення) дасть змогу оперативно виявляти слабкі місця сервісу. У результаті можна отримати адаптивне покращення процесів на основі живих даних;

- цифрова екосистема довіри та кібербезпеки: пропонується створення єдиної платформи прозорої безпеки, яка дозволить клієнтам самостійно контролювати всі аспекти авторизації, дозволів, історії доступу. У результаті можна отримати посилення відчуття захищеності та запобігання шахрайству;
- соціальна адаптація і доступність обслуговування: підвищення доступності сервісів для людей з інвалідністю, користувачів похилого віку та клієнтів із низьким рівнем цифрових навичок має бути пріоритетом у проектуванні інтерфейсів і обслуговування. У результаті можна отримати зростання соціального капіталу банку та розширення охоплення клієнтських сегментів.

Таким чином, систематизація запропонованих стратегічних напрямів дозволяє стверджувати, що їх зміст відповідає сучасним вимогам до побудови гнучкої, клієнтоцентричної та інноваційно орієнтованої банківської моделі. Послідовне впровадження окреслених ініціатив сприятиме не лише підвищенню ефективності функціонування сервісних процесів, а й забезпечить довгострокову конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації та високої ринкової турбулентності.

### **3.2. Розробка управлінських рішень щодо підвищення якості клієнтського сервісу на основі цифрових технологій**

У сучасних умовах цифрової трансформації банківської системи особливого значення набуває ефективне використання цифрових інструментів як базису для реалізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості сервісного

обслуговування. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє приклад системного підходу до інтеграції інноваційних технологій у структуру взаємодії з клієнтами, що дозволяє забезпечити гнучкість, масштабованість і персоналізацію банківських послуг.

Вектор цифровізації операційної діяльності включає модернізацію та розширення функціоналу мобільного додатку «Приват24», який перетворився на універсальну платформу обслуговування, що охоплює як базові транзакції, так і складні фінансові операції. Інноваційною розробкою стало відкриття цифрових відділень нового формату, де клієнтоорієнтоване обслуговування реалізується за рахунок терміналів самообслуговування, мультимедійних панелей та адаптованих інтерфейсів.

У сфері роботи з представниками малого та середнього бізнесу було впроваджено сервіси, які оптимізують документообіг та грошові розрахунки. Онлайн-платформа «Термінал» дозволяє підприємцям здійснювати безконтактні платежі без використання спеціалізованого обладнання, а рішення «Paperless» забезпечує повноцінну електронну взаємодію між контрагентами із застосуванням КЕП. У рамках платформи «Приват24 для бізнесу» впроваджено можливість ведення електронної звітності, що суттєво спрощує регуляторну відповідність підприємницьких структур.

Особливу увагу приділено впровадженню персоналізованого сервісу на основі інтелектуальних алгоритмів. Система лояльності «Привіт» забезпечує генерацію індивідуальних фінансових пропозицій на основі клієнтського профілю, що сприяє підвищенню залученості користувачів до банківського продуктового ряду. Водночас розширення комунікаційної підтримки за рахунок мультимовних чат-ботів та віртуальних асистентів дозволяє оперативно вирішувати запити користувачів у різних каналах доступу.

В аспекті безпеки цифрових операцій слід відзначити запровадження хмарного електронного підпису SmartID, який уможливорює юридично значиме підписання документів без фізичного носія ключа. Інший приклад – сервіс

перевірки фізичних осіб, який використовується підприємцями для верифікації даних працівників і партнерів, що знижує ризики недоброчесної взаємодії.

Крім того, як відповідь на потреби ІТ-сектору, було адаптовано механізми валютних операцій, що дозволило представникам галузі отримувати гривневі надходження на карткові рахунки автоматизовано та з підвищеним рівнем зручності.

Таким чином, реалізовані АТ КБ «ПриватБанком» управлінські рішення у сфері цифрового сервісу є прикладом ефективного стратегічного позиціонування банківської установи в умовах цифрової трансформації фінансових ринків. Впровадження інноваційних технологій, орієнтація на клієнта, персоналізація та безперервне вдосконалення цифрової інфраструктури забезпечують стабільне зростання рівня задоволеності клієнтів, оптимізують витрати банку та посилюють його конкурентні переваги.

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансових інституцій рівень клієнтського обслуговування значною мірою визначається здатністю банку адаптуватися до технологічних змін і впроваджувати інноваційні управлінські рішення. АТ КБ «ПриватБанк», як одна з провідних банківських установ України, демонструє активну динаміку цифрових перетворень, орієнтованих на підвищення якості сервісної взаємодії з клієнтами.

В основу запропонованих напрямів покращення покладено принцип створення адаптивної, інтелектуально-керованої моделі обслуговування, що базується на інтеграції цифрових інструментів в операційні та комунікаційні процеси банку. Одним із першочергових кроків є розширення використання біометричних рішень у системах ідентифікації. Це передбачає застосування багатофакторної автентифікації на основі фізичних та поведінкових характеристик користувача з метою підвищення швидкості та безпеки доступу до банківських сервісів.

У межах інтелектуалізації сервісу доцільним є впровадження технологій

машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу клієнтської активності, прогнозування фінансових потреб та автоматичного створення персоналізованих пропозицій. Такий підхід дозволяє оптимізувати продуктову модель банку з урахуванням індивідуального профілю споживача.

Важливою складовою цифрової стратегії може стати створення омніканальної інфраструктури підтримки, яка передбачає узгоджену інтеграцію всіх доступних каналів комунікації – від мобільного застосунку до відеозв'язку з оператором – з урахуванням єдиної історії звернень. Це забезпечить не лише безперервність обслуговування, а й зменшить кількість дублювань запитів та підвищить ефективність зворотного зв'язку.

Для узагальнення структури цифрової моделі обслуговування клієнтів доцільно використати функціональну схему (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Побудова моделі цифрової системи клієнтського обслуговування банку АТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка автора*

На рисунку 3.1 схематично зображено основні складові цифрової системи

обслуговування в банківському секторі. До її центральних компонентів належать інтерактивні канали взаємодії з користувачами, зокрема мобільні застосунки, чат-боти, платформи відеозв'язку; аналітична інфраструктура, що включає системи на базі штучного інтелекту та інструменти управління лояльністю; автоматизовані бек-офісні процеси; а також елементи кібербезпеки та захищеного управління даними. Впровадження такої моделі створює передумови для побудови гнучкої, масштабованої та клієнтоцентричної сервісної платформи, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

Водночас акцент має бути зроблений на проактивному сервісі, коли банк не лише реагує на звернення клієнта, а й завчасно інформує його про важливі події, наприклад, наближення строку платежу або зміни в тарифах. Такі рішення формують нову якість обслуговування, орієнтовану на передбачення потреб, а не лише їх задоволення.

Подальше підвищення ефективності може бути досягнуте через впровадження віртуальних консультантів на основі сучасних мовних моделей, здатних вести діалог, аналізувати запити та ініціювати фінансові дії в цифровому середовищі. Це дозволить оптимізувати навантаження на операторів підтримки та зробити обслуговування більш гнучким і доступним.

Додаткові переваги можуть бути досягнуті за рахунок автоматизації бек-офісних процесів шляхом використання роботизованих програмних агентів (RPA), які здатні виконувати рутинні дії (обробка запитів, оформлення стандартних документів тощо) без участі людини, що суттєво зменшує час обробки та помилки.

Розширення інструментів самообслуговування за допомогою інтерфейсів візуальної аналітики дозволить клієнтам самостійно відстежувати фінансову активність, формувати прогнози та приймати обґрунтовані рішення щодо використання банківських продуктів.

З метою візуалізації принципу функціонування цифрового консультанта, у роботі використано графічну схему, яка дозволяє наочно простежити основні етапи

обробки клієнтських запитів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Запропоновані цифрові управлінські рішення для АТ КБ «Приватбанк»

*Джерело: власна розробка автора*

На рисунку 3.2 зображено процес взаємодії, що включає послідовний перехід від отримання запиту до формування адаптивної відповіді з урахуванням контексту. Особливістю моделі є наявність механізму самонавчання, що забезпечує динамічне оновлення бази знань консультанта залежно від змін у поведінці користувачів та типових сценаріїв обслуговування. Такий підхід дозволяє забезпечити більш точну персоналізацію сервісу та підвищити ефективність цифрової взаємодії в реальному часі.

Отже, застосування цифрових управлінських рішень у АТ КБ «ПриватБанку» може стати основою для побудови нової моделі клієнтського сервісу, яка забезпечує не лише оперативність і зручність, а й глибоку персоналізацію, передбачуваність та технологічну адаптивність. Запропоновані ініціативи здатні суттєво підвищити рівень задоволеності клієнтів, посилити лояльність до банківського бренду та зміцнити його позиції в умовах цифрової конкуренції.

## ВИСНОВОК

На основі проведеного дослідження оптимізації системи сервісного обслуговування клієнтів банківських установ дозволило сформулювати цілісне уявлення про стратегічну важливість підвищення якості клієнтського досвіду в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що сучасне банківське обслуговування вимагає переосмислення традиційної моделі взаємодії з клієнтами, орієнтованої виключно на операційну ефективність, на користь побудови інноваційної, адаптивної та клієнтоцентричної системи.

У процесі дослідження було з'ясовано, що оптимізація сервісних процесів повинна відбуватись на міждисциплінарному перетині цифрових технологій, стратегічного управління, поведінкової аналітики та соціальної інклюзії. Використання інструментів штучного інтелекту, біометричних систем автентифікації, омніканальних платформ підтримки та роботизованої автоматизації (RPA) забезпечує перехід до високопродуктивної сервісної моделі, здатної реагувати на індивідуальні запити клієнтів в реальному часі.

На прикладі функціонування АТ КБ «ПриватБанк» було здійснено ґрунтовний аналіз сучасних підходів до формування сервісної інфраструктури, що базується на активному застосуванні цифрових технологій та аналітичних інструментів для вивчення клієнтської поведінки. Така модель обслуговування забезпечує високий ступінь технологічної інтеграції й дозволяє банку адаптивно реагувати на зміни запитів споживачів фінансових послуг.

До інноваційних рішень, реалізованих у межах стратегії цифрової трансформації, слід віднести розвиток мобільного банкінгу, впровадження систем лояльності, створення цифрових відділень нового формату, а також побудову комплексної ІТ-інфраструктури, що забезпечує безперебійну взаємодію між клієнтом і банком. Практичні результати реалізації цих інструментів

підтверджують їхню ефективність: зафіксовано зростання показників задоволеності та залученості клієнтів, посилення їх лояльності, а також зниження витрат на обслуговування за рахунок скорочення фізичної присутності клієнтів у відділеннях.

Таким чином, сервісна модель ПриватБанку є прикладом успішної цифрової трансформації, яка поєднує технологічну інноваційність, клієнтоцентричний підхід та операційну ефективність. Її реалізація дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, а й забезпечити стратегічну конкурентоспроможність банківської установи в динамічному фінансовому середовищі.

На підставі проведеного аналізу запропоновано низку практико-орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи клієнтського обслуговування, серед яких: розвиток проактивного сервісу, розширення функціоналу віртуальних консультантів, формування єдиного клієнтського профілю в межах омніканальної системи, а також адаптація сервісів до потреб маломобільних та цифрововразливих категорій населення.

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що оптимізація системи сервісного обслуговування клієнтів є не лише інструментом удосконалення операційної діяльності банківської установи, а й стратегічною умовою її сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Підвищення рівня якості взаємодії з клієнтами, впровадження гнучких технологічних рішень та розбудова клієнтоорієнтованої бізнес-моделі формують новий вимір конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

Успішне впровадження запропонованих управлінських ініціатив сприятиме формуванню інноваційної організаційної архітектури, в основі якої – адаптивність, цифрова мобільність і соціальна чутливість до потреб різних категорій споживачів. Такий підхід дозволить банку не лише ефективно функціонувати в умовах високої ринкової конкуренції та цифрової турбулентності, а й забезпечити довіру клієнтів, зміцнити репутаційний капітал та посилити свою позицію як технологічно зрілої та відповідальної фінансової інституції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2020-2024 роки [Електронний ресурс]. - Офіційний вебсайт банку. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>
2. Данілова А.М. Механізми підвищення якості обслуговування в банківській сфері України // Економічний часопис ХХІ. – 2021. - № 5-6(2). – С. 42-47.
3. Дима О.О., Шатарська І.Ф. Оптимізація структури клієнтської бази банку // Вісник КНЕУ. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/85c3e7c4-9499492e8fc57995ca10c343/download>
4. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07 грудня 2000 р. № 2121-III // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 5-6. - С. 30.
5. Копилова О.В., Пічугіна Ю.В., Гончар К.О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (дата звернення 15.05.2025).
6. Кретов, Д. (2024). УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ. *Сталий розвиток економіки*, (1(48)), 183-188. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-25>
7. Лагутін В.П. Трансформація банківських послуг у цифровому середовищі: сучасні вектори розвитку // Вісник економіки транспорту і промисловості.- 2023. – Вип. 81. – С. 90-95.
8. Мірошник Р.О., Кухта І.В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> (дата звернення 15.05.2025).
9. М. Крупка, Є. Андрущак, Н. Пайтра. Банківська система: підручник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 190 -201 с.

10. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
11. О.Л. Гальцова (ред.). Цифровізація економіки як фактор економічного зростання. Херсон: Гельветика, 2021. -152-164 с.
12. Орлова О.Л., Лещенко Ю.О. Тенденції розвитку банківського обслуговування в Україні // Фінанси, облік і аудит. - 2022. - № 1(43). – С. 56-65.
13. Принципи досконалого обслуговування клієнтів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uccai.com.ua/10-pryncypiv-doskonalogo-obslugovuvannya-kliyentiv/>
14. Прокопенко О. та ін. Цифрові банківські сервіси як чинник покращення клієнтських відносин в Україні (на прикладі ПриватБанку) // Banks and Bank Systems. - 2022. -Т. 17, № 3. - С. 12-26.
15. Румик, І., Бойко, А., & Шилько, І. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76), 11–21. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21>
16. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система: навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2020.
17. Табака О. В. Цифрова трансформація банківського сектору. Збірник тез доповідей для студентів, аспірантів та молодих учених. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2023.
18. Тимошенко, М. (2024). БАНКІВСЬКЕ РЕГУЛЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-155>
19. Ю. Ю. Онопрієнко. Цифрова трансформація банківської діяльності. Київ: КНЕУ, 2023. – 12 с.
20. Юрій Когут. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки. Київ: Сідкон, 2021. С. 125-138.

# ДОДАТКИ