

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” ____ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” ____ 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Формування клієнтоорієнтованої політики банку та напрями її
вдосконалення»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Мурадов Максим Русланович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник докт. педагог. наук, професор

Чередніченко Н.Ю.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ	7
1.1. Економічна сутність та значення клієнтоорієнтованої політики	7
1.2. Теоретичні підходи та механізм формування клієнтоорієнтованої політики	14
1.3. Зарубіжний досвід формування клієнтоорієнтованої політики у банківській сфері	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ «ПРИВАТБАНК»	28
2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	28
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк»	34
2.3. Аналіз системи клієнтоорієнтованого обслуговування та взаємодії з клієнтами АТ КБ «ПриватБанк»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ «ПРИВАТБАНК»	50
3.1. Удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування «ПриватБанк»	50
3.2. Оптимізація цифрових комунікацій та персоналізованого обслуговування клієнтів	54
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Посилення конкуренції між банківськими установами та активний розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність формування клієнтоорієнтованої політики. Орієнтація на потреби клієнтів, забезпечення високої якості обслуговування, впровадження сучасних цифрових сервісів і персоналізованого підходу до взаємодії зі споживачами банківських послуг стають важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності банківських установ.

Стрімкий розвиток цифрових технологій, мобільних сервісів, автоматизованих систем управління та цифрових каналів комунікації суттєво трансформуює підходи до організації банківської діяльності. Клієнтоорієнтованість у таких умовах розглядається не лише як складова системи обслуговування клієнтів, а як стратегічний напрям діяльності банку, що спрямований на формування довгострокових відносин із клієнтами, підвищення рівня їх лояльності та забезпечення високого рівня задоволеності банківськими послугами. Разом з тим, розвиток дистанційного банківського обслуговування, мобільних застосунків, CRM-систем і цифрових каналів комунікації зумовлює необхідність постійного удосконалення клієнтоорієнтованої політики банківських установ.

Особливої актуальності зазначені питання набувають у діяльності «ПриватБанку», який є одним із провідних банків України та активно впроваджує сучасні цифрові технології, інноваційні банківські продукти й сервіси, а також розвиває систему дистанційного обслуговування клієнтів. За таких умов ефективність діяльності банку значною мірою залежить від здатності забезпечувати якісну взаємодію з клієнтами, швидко реагувати на зміни їх потреб та формувати сучасну систему клієнтського сервісу.

Питання формування та реалізації клієнтоорієнтованої політики досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами, банківського менеджменту,

маркетингу банківських послуг і цифровізації банківської діяльності. Разом із тим динамічність розвитку банківського сектору, поширення цифрових технологій та зміна поведінки споживачів банківських послуг обумовлюють необхідність подальших досліджень у напрямі удосконалення клієнтоорієнтованої політики банківських установ.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування клієнтоорієнтованої політики, аналіз особливостей її реалізації у діяльності ПриватБанк та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність та значення клієнтоорієнтованої політики;
- узагальнити теоретичні підходи та механізми формування клієнтоорієнтованої політики;
- дослідити зарубіжний досвід формування клієнтоорієнтованої політики у банківській сфері;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПриватБанк;
- провести аналіз фінансово-економічного стану банку;
- здійснити аналіз системи клієнтоорієнтованого обслуговування та взаємодії з клієнтами;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування;
- визначити напрями удосконалення цифрової взаємодії та персоналізації обслуговування клієнтів.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації клієнтоорієнтованої політики банківської установи.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування клієнтоорієнтованої політики ПриватБанк.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння,

узагальнення, економічного аналізу, графічний метод, метод системного підходу та статистичні методи обробки інформації.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали ПриватБанк, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань та ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики ПриватБанк, покращення системи взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності обслуговування банківських послуг. Запропоновані напрями можуть бути використані у діяльності банківських установ для підвищення рівня задоволеності клієнтів, удосконалення цифрових комунікацій і посилення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки, із них основний текст – 59 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Економічна сутність та значення клієнтоорієнтованої політики

Клієнтоорієнтованість у сучасних умовах розвитку банківського сектору розглядається як один із ключових напрямів забезпечення ефективності діяльності банківських установ та формування їх конкурентних переваг. Орієнтація на потреби клієнтів, забезпечення високого рівня обслуговування, підтримка довгострокових взаємовідносин із клієнтами та впровадження сучасних цифрових сервісів стають важливими складовими діяльності банківських установ.

Формування клієнтоорієнтованої політики пов'язане зі зміною підходів до організації банківської діяльності, у межах яких пріоритетного значення набувають якість обслуговування, персоналізація банківських послуг, швидкість взаємодії з клієнтами та рівень їх задоволеності. За таких тенденцій клієнтоорієнтованість перетворюється не лише на складову системи обслуговування, а й на стратегічний інструмент забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності банківської установи [19].

Поняття «клієнтоорієнтованість» у сучасних наукових дослідженнях розглядається як важлива складова ефективної системи управління, що спрямована на виявлення, задоволення та прогнозування потреб клієнтів. Клієнтоорієнтований підхід передбачає формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами, забезпечення високого рівня обслуговування та створення позитивного клієнтського досвіду. У банківській сфері клієнтоорієнтованість є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг та забезпечення ефективності діяльності банківських установ.

Поряд із поняттям «клієнтоорієнтованість» у науковій літературі широко використовується поняття «клієнтоорієнтована політика», яке

характеризує сукупність принципів, методів, управлінських рішень та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами. Реалізація клієнтоорієнтованої політики передбачає адаптацію діяльності банківської установи до потреб клієнтів, удосконалення системи обслуговування, підвищення якості банківських послуг та розвиток сучасних каналів комунікації [25].

Важливе місце у системі клієнтоорієнтованості займає управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM), що являє собою систему організації, аналізу та управління інформацією про клієнтів з метою підвищення ефективності взаємодії з ними. Використання CRM-технологій забезпечує можливість формування персоналізованого підходу до обслуговування клієнтів, підвищення рівня їх лояльності та покращення якості комунікації між банком і клієнтами [8].

У сучасних умовах розвитку банківського сектору особливого значення набувають такі поняття, як «клієнтський досвід» (Customer Experience), «лояльність клієнтів» та «персоналізація обслуговування». Клієнтський досвід характеризує сукупність вражень та оцінок клієнта, що формуються у процесі взаємодії з банківською установою. Крім того, рівень лояльності клієнтів визначає готовність споживачів повторно користуватися банківськими послугами та підтримувати довгострокові відносини з банком. Персоналізація обслуговування передбачає адаптацію банківських продуктів, послуг і каналів комунікації відповідно до індивідуальних потреб та очікувань клієнтів [12; 18].

Наукові підходи до трактування сутності клієнтоорієнтованої політики відрізняються залежно від напрямів дослідження, що обумовлює доцільність їх систематизації та узагальнення. З метою більш ґрунтовного дослідження економічної сутності клієнтоорієнтованої політики доцільно розглянути підходи різних науковців до трактування зазначеного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до трактування сутності клієнтоорієнтованої політики

Сучасні наукові підходи	Автори	Сутність трактування
Клієнтоорієнтований підхід	Ф. Котлер, П. Друкер, Ф. Баттл, В. Коваленко, Г. Куценко	Клієнтоорієнтованість розглядається як орієнтація діяльності підприємства на виявлення та задоволення потреб клієнтів, формування довгострокових взаємовідносин із ними та забезпечення високого рівня обслуговування
CRM-підхід	Ф. Баттл, Д. Пепперс, М. Роджерс	Основна увага приділяється управлінню взаємовідносинами з клієнтами, використанню CRM-систем, аналізу клієнтської бази та персоналізації взаємодії
Маркетинговий підхід	Ф. Котлер, К. Келлер	Клієнтоорієнтованість визначається як складова маркетингової діяльності, спрямована на створення цінності для клієнта та забезпечення його задоволеності
Сервісний підхід	К. Гренроос, В. Зейтамль, М. Бітнер	Основний акцент робиться на якості клієнтського сервісу, формуванні позитивного клієнтського досвіду та підвищенні рівня лояльності клієнтів
Цифровий підхід	Д. Чаффі, Ф. Котлер, П. Дойль	Клієнтоорієнтована політика розглядається через призму цифровізації, розвитку онлайн-сервісів, цифрових каналів комунікації та персоналізації обслуговування

Джерело: узагальнено автором на основі праць [8;12;18;21;31;32]

Аналіз наведених у табл. 1.1 наукових підходів свідчить про поступову трансформацію підходів до розуміння клієнтоорієнтованої політики. Так, Філіп Котлер, Кевін Келлер та Пітер Друкер [31] розглядають клієнтоорієнтованість як важливу складову ефективної системи управління, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів та формування довгострокових взаємовідносин із ними.

Водночас Френсіс Баттл, Дон Пепперс та Марта Роджерс [12] акцентують увагу на управлінні взаємовідносинами з клієнтами, використанні CRM-технологій, аналізі клієнтської бази та персоналізації взаємодії з клієнтами. Зазначений підхід базується на необхідності формування індивідуального підходу до обслуговування клієнтів та підвищення ефективності комунікації між підприємством і споживачами послуг.

Представники сервісного підходу, зокрема Крістіан Гренроос та Валері Зейтамль [8], основну увагу приділяють забезпеченню високої якості обслуговування, формуванню позитивного клієнтського досвіду та підвищенню рівня лояльності клієнтів. Науковці наголошують, що саме якість взаємодії з клієнтами є важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, сучасні наукові підходи свідчать про комплексний характер клієнтоорієнтованої політики, яка охоплює не лише систему обслуговування клієнтів, а й процеси управління взаємовідносинами, цифрової комунікації, персоналізації послуг та формування позитивного клієнтського досвіду.

Клієнтоорієнтована політика базується на сукупності принципів, які визначають особливості організації взаємодії з клієнтами та формування ефективної системи обслуговування. Реалізація зазначених принципів забезпечує підвищення якості надання послуг, формування позитивного клієнтського досвіду та підтримку довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

За умов активної цифровізації банківських послуг та трансформації підходів до обслуговування клієнтів основними принципами клієнтоорієнтованої політики є орієнтація на потреби клієнтів, забезпечення високого рівня сервісу, індивідуальний підхід до обслуговування, оперативність взаємодії, доступність послуг, розвиток цифрових комунікацій та підтримка довгострокової взаємодії з клієнтами. Основні принципи клієнтоорієнтованої політики доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1.1).

Як видно з рис. 1.1, клієнтоорієнтована політика базується на сукупності взаємопов'язаних принципів, які визначають особливості організації взаємодії з клієнтами та формування ефективної системи обслуговування. Одним із ключових принципів є орієнтація на потреби клієнтів, що передбачає врахування інтересів, очікувань і запитів споживачів у процесі надання послуг та формування клієнтського сервісу.

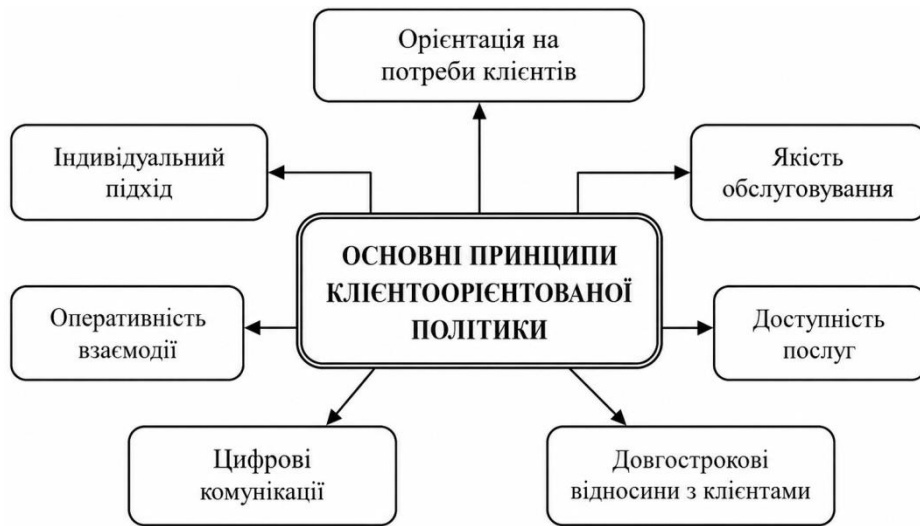


Рисунок 1.1 – Основні принципи клієнтоорієнтованої політики

Джерело: узагальнено автором на основі наукових праць [9]

Суттєву роль відіграє індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів, який забезпечує можливість адаптації послуг і комунікацій відповідно до особливостей та потреб окремих клієнтів. Реалізація зазначеного принципу сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Одними з визначальних принципів є забезпечення високої якості обслуговування та оперативності взаємодії, оскільки швидкість реагування на потреби клієнтів і рівень надання послуг значною мірою впливають на рівень довіри до банківської установи та результативність взаємодії з клієнтами.

Поряд із цим розвиток цифрових комунікацій та забезпечення доступності послуг створюють можливість підвищення ефективності обслуговування клієнтів шляхом використання сучасних цифрових технологій, дистанційних сервісів та онлайн-каналів взаємодії. Сукупність наведених принципів спрямована на формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами, підвищення рівня їх лояльності та забезпечення конкурентних переваг банківської установи.

Ефективність реалізації клієнтоорієнтованої політики значною мірою залежить від узгодженості її основних складових, які забезпечують

організацію взаємодії з клієнтами, формування системи обслуговування та підтримку довгострокових взаємовідносин із споживачами послуг. Клієнтоорієнтована політика має комплексний характер та охоплює управлінські, комунікаційні, інформаційні й технологічні елементи діяльності підприємства.

До основних складових системи клієнтоорієнтованої політики доцільно віднести систему обслуговування клієнтів, управління взаємовідносинами з клієнтами, цифрові комунікації, персоналізацію послуг, клієнтський сервіс та механізми формування лояльності клієнтів. Взаємозв'язок зазначених складових забезпечує підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та формування позитивного клієнтського досвіду.

Основні складові системи клієнтоорієнтованої політики наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Складові системи клієнтоорієнтованої політики

Джерело: узагальнено автором на основі праць [24]

Однією з ключових складових є система обслуговування клієнтів, яка визначає порядок надання послуг, рівень сервісу, швидкість обслуговування та доступність банківських продуктів. Ефективна організація системи обслуговування сприяє підвищенню якості взаємодії з клієнтами та формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Важливе місце у системі клієнтоорієнтованої політики займає управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що забезпечує накопичення, обробку та аналіз інформації про клієнтів. Використання CRM-систем створює можливість підвищення ефективності комунікації з клієнтами, удосконалення процесу обслуговування та формування персоналізованого підходу до взаємодії зі споживачами послуг [15].

Суттєву роль відіграють цифрові комунікації, розвиток яких пов'язаний із поширенням дистанційного банківського обслуговування, мобільних застосунків, онлайн-сервісів та цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності взаємодії, доступності послуг та ефективності обслуговування клієнтів.

Персоналізація послуг передбачає адаптацію банківських продуктів, сервісів і комунікацій відповідно до індивідуальних потреб та особливостей клієнтів. Водночас клієнтський сервіс спрямований на забезпечення належного рівня обслуговування, інформаційної підтримки клієнтів та оперативного вирішення проблемних питань у процесі взаємодії.

Окремою складовою системи клієнтоорієнтованої політики є механізми формування лояльності клієнтів, які охоплюють програми лояльності, бонусні системи, індивідуальні пропозиції та інші інструменти утримання клієнтів. Сукупність наведених складових забезпечує підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та формування конкурентних переваг банківської установи [24; 28].

Значення клієнтоорієнтованої політики у діяльності банківських установ визначається її впливом на ефективність взаємодії з клієнтами, рівень якості обслуговування та конкурентоспроможність банку. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу сприяє адаптації банківських послуг відповідно до потреб клієнтів, удосконаленню комунікаційних процесів та формуванню довгострокових взаємовідносин із споживачами банківських послуг.

Клієнтоорієнтована політика здійснює комплексний вплив на діяльність банківських установ, що проявляється у таких напрямках:

- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- забезпечення оперативності взаємодії та доступності банківських послуг;
- формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами;

- підвищення рівня лояльності та довіри клієнтів;
- розвиток цифрового обслуговування та дистанційних сервісів;
- удосконалення системи комунікації між банком і клієнтами;
- персоналізація банківських продуктів і послуг;
- формування позитивного клієнтського досвіду;
- зміцнення конкурентних позицій банківської установи;
- підвищення ефективності діяльності та результативності функціонування банку.

1.2. Теоретичні підходи та механізм формування клієнтоорієнтованої політики

Теоретичні засади формування клієнтоорієнтованої політики базуються на використанні різних підходів до організації системи обслуговування, управління взаємовідносинами з клієнтами та забезпечення ефективної комунікації між банківською установою і клієнтами. Використання відповідних підходів створює можливість комплексного формування клієнтоорієнтованої політики та узгодження її складових у процесі взаємодії з клієнтами [15].

У сучасних наукових дослідженнях найбільш поширеними є системний, процесний, стратегічний, комплексний, цифровий та поведінковий підходи до формування клієнтоорієнтованої політики. Кожен із зазначених підходів визначає особливості організації взаємодії з клієнтами, формування системи обслуговування та використання сучасних інструментів комунікації. Теоретичні підходи до формування клієнтоорієнтованої політики наведено на рис. 1.3.

Аналіз наведених підходів у схемі свідчить, що формування клієнтоорієнтованої політики має комплексний характер та охоплює організаційні, управлінські, комунікаційні й технологічні складові діяльності

банківської установи. Використання різних підходів забезпечує можливість формування ефективної системи взаємодії з клієнтами та адаптації банківських послуг відповідно до потреб споживачів.

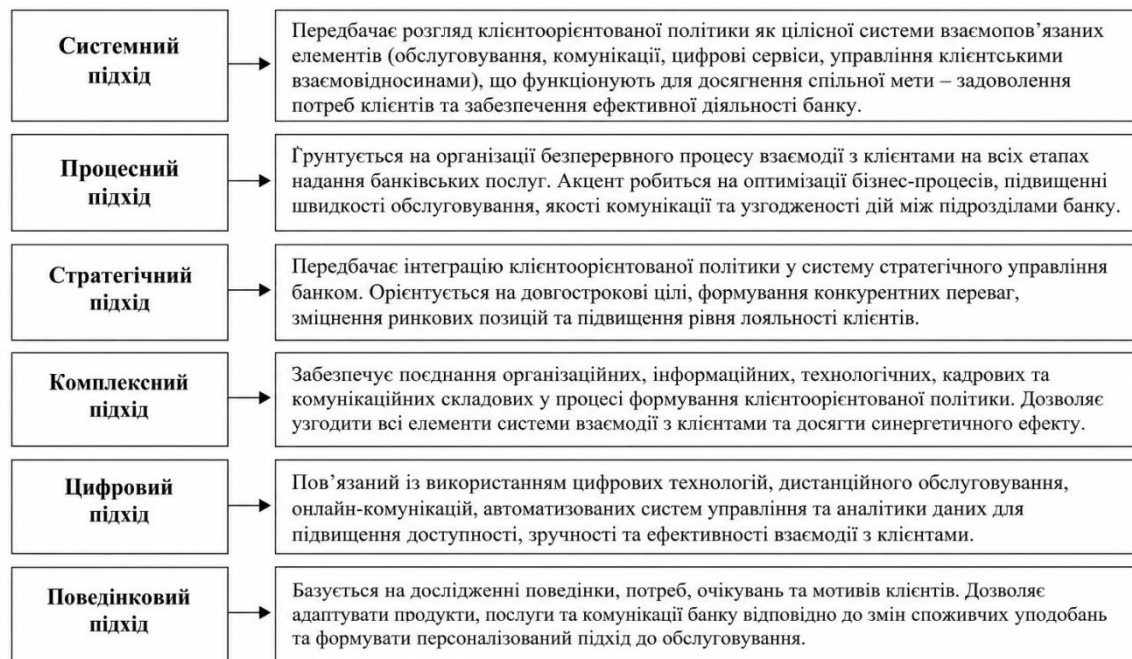


Рисунок 1.3 – Концептуальні підходи до формування клієнтоорієнтованої політики

Джерело: сформовано автором за матеріалами наукових праць [8;12;18]

Суттєвого значення набуває використання цифрових технологій, дистанційного обслуговування та сучасних каналів комунікації, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами. Водночас формування клієнтоорієнтованої політики пов'язане із забезпеченням якості обслуговування, персоналізацією послуг та підтримкою довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Узагальнення наведених підходів дає можливість зробити висновок, що формування клієнтоорієнтованої політики спрямоване на підвищення рівня задоволеності клієнтів, удосконалення системи обслуговування та забезпечення конкурентоспроможності банківської установи.

Формування клієнтоорієнтованої політики передбачає реалізацію послідовного механізму організації взаємодії з клієнтами, який охоплює управлінські, комунікаційні, інформаційні та технологічні складові

діяльності банківської установи. Ефективність зазначеного механізму визначається рівнем узгодженості його елементів, швидкістю адаптації до потреб клієнтів та здатністю забезпечувати належний рівень обслуговування.

Механізм формування клієнтоорієнтованої політики спрямований на забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами, підвищення рівня їх задоволеності та формування довгострокових взаємовідносин між банком і споживачами банківських послуг. Реалізація зазначеного механізму передбачає використання сучасних інструментів комунікації, цифрових сервісів, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та інструментів персоналізації обслуговування.

Важливою складовою механізму формування клієнтоорієнтованої політики є визначення етапів її реалізації, що забезпечує послідовність організації процесу взаємодії з клієнтами та узгодження управлінських рішень у сфері обслуговування клієнтів. Основні етапи формування клієнтоорієнтованої політики наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Етапи формування клієнтоорієнтованої політики

Джерело: сформовано автором на основі праць [15;25]

Схема на рис. 1.4, відображає послідовність етапів формування клієнтоорієнтованої політики та взаємозв'язок між її основними складовими. Початковим етапом є дослідження потреб клієнтів, що передбачає визначення особливостей споживчої поведінки, очікувань та рівня задоволеності клієнтів банківськими послугами.

Далі йде визначення цілей та пріоритетів клієнтоорієнтованої політики відповідно до стратегічних напрямів діяльності банківської установи. На цьому етапі визначаються ключові напрями удосконалення системи обслуговування клієнтів, розвитку комунікацій та підвищення рівня якості банківських послуг.

Етап розробки політики та планування заходів передбачає формування інструментів реалізації клієнтоорієнтованої політики, визначення механізмів взаємодії з клієнтами, використання цифрових сервісів та організацію системи комунікації. Реалізація клієнтоорієнтованої політики охоплює впровадження запланованих заходів у практичну діяльність банківської установи, використання сучасних каналів взаємодії та удосконалення процесу обслуговування клієнтів.

На наступному етапі здійснюється моніторинг та оцінка ефективності реалізації клієнтоорієнтованої політики, а саме аналіз результативності взаємодії з клієнтами, рівня задоволеності споживачів банківських послуг, ефективності комунікаційних процесів та якості обслуговування.

Завершальним етапом є удосконалення та адаптація клієнтоорієнтованої політики відповідно до змін потреб клієнтів, розвитку цифрових технологій та трансформації умов функціонування банківського сектору. Представлена на рисунку система зворотного зв'язку забезпечує безперервність процесу формування клієнтоорієнтованої політики та створює можливість оперативного коригування управлінських рішень у сфері взаємодії з клієнтами.

Реалізація клієнтоорієнтованої політики передбачає використання сукупності інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії

з клієнтами, удосконалення системи обслуговування та підвищення рівня задоволеності споживачів банківських послуг. Використання сучасних інструментів клієнтоорієнтованої політики забезпечує можливість адаптації банківських послуг відповідно до потреб клієнтів, розвитку цифрових комунікацій та формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

У сучасній банківській діяльності важливого значення набувають цифрові технології, CRM-системи, дистанційне обслуговування, персоналізація послуг та інструменти підтримки лояльності клієнтів. Сукупність зазначених інструментів забезпечує підвищення ефективності комунікації між банком і клієнтами та сприяє удосконаленню системи обслуговування клієнтів (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Інструменти реалізації клієнтоорієнтованої політики

Інструмент	Характеристика
CRM-системи	Забезпечують накопичення, обробку та аналіз інформації про клієнтів з метою підвищення ефективності взаємодії
Цифрові комунікації	Передбачають використання мобільних застосунків, онлайн-банкінгу, чат-ботів та цифрових каналів взаємодії
Дистанційне обслуговування	Забезпечує можливість отримання банківських послуг без відвідування відділень банку
Персоналізація послуг	Спрямована на адаптацію банківських продуктів та сервісів відповідно до потреб клієнтів
Програми лояльності	Передбачають використання бонусних програм, спеціальних пропозицій та інструментів утримання клієнтів
Зворотний зв'язок із клієнтами	Забезпечує можливість оцінювання рівня задоволеності клієнтів та виявлення проблемних аспектів обслуговування
Автоматизація обслуговування	Передбачає використання автоматизованих систем управління та цифрових сервісів у процесі обслуговування клієнтів
Контакт-центри та служби підтримки	Спрямовані на оперативне консультування клієнтів та вирішення проблемних питань

Джерело: сформовано автором за матеріалами [28]

Аналіз інструментів реалізації клієнтоорієнтованої політики свідчить про комплексний характер організації взаємодії з клієнтами у банківській діяльності. Використання відповідних інструментів спрямоване на удосконалення системи обслуговування клієнтів, підвищення ефективності комунікацій та адаптацію банківських послуг відповідно до потреб споживачів.

Суттєвого значення набувають цифрові інструменти взаємодії з клієнтами, зокрема мобільні застосунки, онлайн-банкінг, чат-боти та автоматизовані системи обслуговування. Використання зазначених інструментів забезпечує підвищення оперативності надання банківських послуг, доступності сервісів та швидкості комунікації між банком і клієнтами.

CRM-системи забезпечують накопичення та аналіз інформації про клієнтів, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії та формуванню персоналізованого підходу до обслуговування. Персоналізація банківських продуктів і сервісів створює можливість адаптації послуг відповідно до індивідуальних потреб клієнтів.

Програми лояльності спрямовані на підтримку довгострокових взаємовідносин із клієнтами та підвищення рівня задоволеності банківськими послугами. Система зворотного зв'язку забезпечує оцінювання якості обслуговування та виявлення проблемних аспектів взаємодії з клієнтами.

Розвиток клієнтоорієнтованої моделі здійснюється під впливом сукупності факторів, які визначають особливості організації системи обслуговування клієнтів, рівень розвитку комунікацій та напрями удосконалення банківських послуг. Вплив зазначених факторів обумовлює необхідність адаптації клієнтоорієнтованої політики відповідно до змін умов функціонування банківського сектору та потреб клієнтів.

Фактори впливу на формування клієнтоорієнтованої політики доцільно поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать рівень конкуренції на фінансовому ринку, розвиток цифрових технологій, зміни потреб клієнтів, економічні умови та нормативно-правове регулювання банківської діяльності. Внутрішні фактори охоплюють рівень організації системи обслуговування, кадрове забезпечення, розвиток цифрової інфраструктури, ефективність комунікацій та фінансові можливості банківської установи (рис. 1.5).

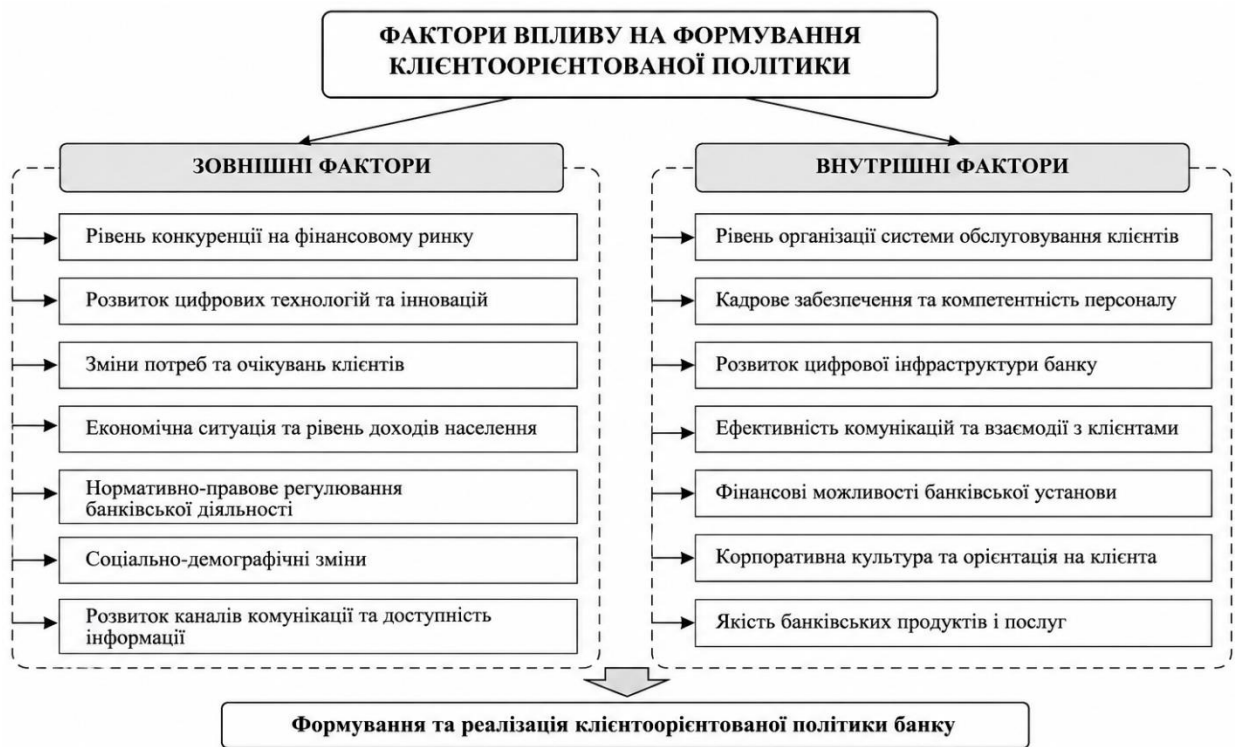


Рисунок 1.5 – Сукупність факторів впливу на формування клієнтоорієнтованої політики

Джерело: сформовано автором на основі наукових праць [31-32]

Серед зовнішніх факторів суттєвий вплив здійснює рівень конкуренції на фінансовому ринку, який обумовлює необхідність підвищення якості банківських послуг, розвитку цифрового обслуговування та удосконалення системи комунікації з клієнтами. Водночас розвиток цифрових технологій та інновацій сприяє поширенню дистанційного банківського обслуговування, мобільних застосунків, онлайн-банкінгу та автоматизованих сервісів взаємодії з клієнтами.

Зміни потреб та очікувань клієнтів також впливають на напрями формування клієнтоорієнтованої політики, оскільки сучасні споживачі банківських послуг орієнтуються на швидкість обслуговування, доступність цифрових сервісів та можливість отримання персоналізованих послуг. Поряд із цим економічна ситуація та рівень доходів населення впливають на структуру попиту на банківські продукти та особливості поведінки клієнтів

на фінансовому ринку.

Суттєве значення мають внутрішні фактори, зокрема рівень організації системи обслуговування клієнтів, розвиток цифрової інфраструктури банку та ефективність комунікаційних процесів. Високий рівень цифрового забезпечення створює можливість автоматизації процесу обслуговування клієнтів, підвищення оперативності взаємодії та розширення каналів надання банківських послуг.

Окрему роль відіграє кадрове забезпечення та рівень професійної компетентності персоналу, оскільки якість взаємодії з клієнтами значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників та ефективності організації процесу обслуговування. Водночас корпоративна культура та орієнтація діяльності банківської установи на потреби клієнтів формують основу реалізації клієнтоорієнтованої політики та забезпечують підвищення рівня задоволеності клієнтів банківськими послугами.

Отже, формування клієнтоорієнтованої політики є комплексним процесом, що охоплює організаційні, інформаційні, комунікаційні та технологічні складові діяльності банківської установи. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу передбачає використання сучасних інструментів взаємодії з клієнтами, розвиток цифрових сервісів, удосконалення системи обслуговування та адаптацію банківських послуг відповідно до потреб споживачів.

Дослідження теоретичних підходів, етапів формування клієнтоорієнтованої політики, інструментів її реалізації та факторів впливу свідчить про необхідність комплексного підходу до організації взаємодії з клієнтами. Водночас розвиток цифрових технологій, дистанційного обслуговування та сучасних каналів комунікації обумовлює необхідність постійного удосконалення системи клієнтського сервісу та підвищення ефективності комунікаційних процесів у банківській сфері.

1.3. Зарубіжний досвід формування клієнтоорієнтованої політики у банківській сфері

Запровадження клієнтоорієнтованих механізмів управління у зарубіжній банківській практиці характеризується активним використанням цифрових технологій, розвитком дистанційного обслуговування та впровадженням сучасних інструментів взаємодії з клієнтами. Високий рівень конкуренції на фінансовому ринку обумовлює необхідність постійного удосконалення системи обслуговування клієнтів, розвитку цифрових сервісів та використання персоналізованого підходу до надання банківських послуг.

Суттєвого поширення у діяльності зарубіжних банків набуває використання мобільного банкінгу, CRM-систем, автоматизованих сервісів обслуговування клієнтів, чат-ботів та цифрових каналів комунікації. Використання зазначених інструментів сприяє підвищенню оперативності взаємодії з клієнтами, доступності банківських послуг та ефективності системи обслуговування.

Провідні зарубіжні банки значну увагу приділяють розвитку цифрової інфраструктури, персоналізації банківських послуг та підтримці довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Особливості використання цифрових інструментів у системі обслуговування клієнтів зарубіжними банками наведено у табл. 1.4.

Аналіз зарубіжних практик різних банків, свідчить про активне впровадження цифрових технологій та сучасних інструментів взаємодії з клієнтами у діяльність провідних зарубіжних банків. Реалізація клієнтоорієнтованої політики у зарубіжній банківській практиці базується на розвитку цифрового банкінгу, автоматизації процесів обслуговування, використанні CRM-систем та впровадженні персоналізованого підходу до взаємодії з клієнтами.

Суттєву увагу розвитку цифрового обслуговування приділяє JPMorgan Chase, діяльність якого спрямована на використання цифрового банкінгу,

мобільних застосунків та систем аналізу клієнтських даних. Використання сучасних цифрових сервісів забезпечує підвищення оперативності взаємодії з клієнтами та розширення можливостей дистанційного обслуговування.

Таблиця 1.4 – Особливості цифрового обслуговування клієнтів у зарубіжних банках

Банк	Країна	Особливості клієнтоорієнтованої політики
JPMorgan Chase	США	Використання цифрового банкінгу, мобільних застосунків, автоматизованих сервісів та систем аналізу клієнтських даних
Bank of America	США	Розвиток цифрових комунікацій, використання віртуального помічника Eгіса та персоналізація банківських послуг
HSBC	Велика Британія	Використання дистанційного банківського обслуговування, CRM-систем та цифрових платформ взаємодії з клієнтами
Deutsche Bank	Німеччина	Розвиток онлайн-банкінгу, цифрових сервісів та автоматизація процесів обслуговування клієнтів
ING Bank	Нідерланди	Використання мобільного банкінгу, цифрової ідентифікації клієнтів та персоналізованого обслуговування
Santander Bank	Іспанія	Розвиток цифрових каналів комунікації, програм лояльності та дистанційного обслуговування клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі офіційних матеріалів [34-39]

У діяльності Bank of America [34] значного поширення набуває використання віртуального помічника Eгіса, що забезпечує автоматизацію процесу консультування клієнтів, спрощення доступу до банківських послуг та підвищення ефективності комунікації з клієнтами. Водночас банк активно використовує інструменти персоналізації банківських послуг та цифрові канали взаємодії.

Для HSBC [36] характерним є розвиток дистанційного банківського обслуговування, цифрових платформ взаємодії з клієнтами та використання CRM-систем у процесі організації комунікацій із клієнтами. Використання зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності системи обслуговування та формуванню довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

У діяльності Deutsche Bank [35] значна увага приділяється розвитку онлайн-банкінгу, автоматизації процесів обслуговування та удосконаленню цифрових сервісів. Поширення цифрових каналів комунікації забезпечує підвищення доступності банківських послуг та оперативності взаємодії з

клієнтами.

Використання мобільного банкінгу, цифрової ідентифікації клієнтів та персоналізованого підходу до обслуговування є характерною особливістю діяльності ING Bank [37]. Реалізація зазначених інструментів спрямована на підвищення зручності використання банківських сервісів та удосконалення процесу взаємодії з клієнтами.

Суттєву увагу розвитку цифрових каналів комунікації та програм лояльності приділяє Santander Bank [39]. Використання дистанційного банківського обслуговування та інструментів підтримки лояльності клієнтів сприяє зміцненню довгострокових взаємовідносин із клієнтами та підвищенню рівня задоволеності банківськими послугами.

Отже, зарубіжний досвід свідчить про високий рівень цифровізації системи обслуговування клієнтів та активне використання сучасних інструментів клієнтоорієнтованої політики у діяльності провідних банків світу. Використання цифрових сервісів, CRM-систем, автоматизованих інструментів комунікації та персоналізованого підходу забезпечує підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та зміцнення конкурентних позицій банківських установ на фінансовому ринку.

Активний розвиток цифрових технологій у зарубіжній банківській практиці обумовлює поширення сучасних інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами та удосконалення системи комунікації з користувачами банківських послуг. Використання CRM-технологій, цифрових платформ, мобільних застосунків та автоматизованих сервісів сприяє підвищенню ефективності обслуговування клієнтів і забезпечує можливість оперативної взаємодії між банком та споживачами послуг.

Застосування CRM-систем у діяльності зарубіжних банків забезпечує автоматизацію процесів взаємодії з клієнтами, накопичення інформації про клієнтську базу, аналіз поведінки споживачів банківських послуг та формування персоналізованих пропозицій. Поряд із цим цифрові канали комунікації створюють можливість підвищення доступності банківських

послуг та розвитку дистанційного обслуговування клієнтів. Основні напрями використання CRM-технологій та цифрових каналів комунікації у зарубіжній банківській практиці наведено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Інструменти цифрової взаємодії з клієнтами у зарубіжній банківській практиці

Джерело: сформовано автором на основі офіційних матеріалів [38]

Одним із ключових напрямів є централізація даних про клієнтів, що забезпечує накопичення та систематизацію інформації про клієнтську базу для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Важливим напрямом є аналіз та сегментація клієнтів, що створює можливість визначення потреб, особливостей поведінки та формування окремих груп клієнтів відповідно до характеристик споживання банківських послуг. Персоналізація пропозицій та сервісів забезпечує адаптацію банківських продуктів і комунікацій відповідно до індивідуальних потреб клієнтів.

Використання цифрових каналів комунікації охоплює мобільний банкінг, онлайн-сервіси, електронні повідомлення та дистанційні канали взаємодії з клієнтами. Автоматизація обслуговування передбачає

використання чат-ботів, автоматизованих сервісів та цифрових систем підтримки клієнтів.

Окремим напрямом є використання omnichannel-підходу, що забезпечує інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтами у межах єдиної системи комунікації. Програми лояльності та утримання клієнтів спрямовані на підтримку довгострокових взаємовідносин із клієнтами та підвищення рівня задоволеності банківськими послугами. Контроль та оцінка ефективності взаємодії забезпечують аналіз результативності використання CRM-технологій, оцінювання якості комунікації та визначення ефективності системи обслуговування клієнтів.

Отже, використання зазначених практик забезпечує підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, удосконалення системи комунікації та розвиток цифрового банкінгу. Основні зарубіжні практики формування лояльності клієнтів у банківській сфері наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Зарубіжні практики формування лояльності клієнтів у банківській сфері

Практика	Характеристика	Результат використання
Персоналізація банківських послуг	Формування індивідуальних пропозицій відповідно до потреб та поведінки клієнтів	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Omnichannel-комунікації	Використання інтегрованих каналів взаємодії з клієнтами	Підвищення оперативності комунікації
Програми лояльності	Використання бонусних програм, кешбеку та спеціальних пропозицій	Підтримка довгострокових взаємовідносин із клієнтами
Використання CRM-технологій	Аналіз клієнтської бази та автоматизація процесу взаємодії	Підвищення ефективності обслуговування
Цифрове самообслуговування	Використання мобільного банкінгу та дистанційних сервісів	Підвищення доступності банківських послуг
Використання чат-ботів та AI-сервісів	Автоматизація консультування клієнтів та підтримки користувачів	Скорочення часу обслуговування клієнтів
Аналіз клієнтського досвіду	Оцінювання рівня задоволеності клієнтів та якості сервісу	Удосконалення системи обслуговування
Фінансова екосистема сервісів	Інтеграція банківських та партнерських послуг у межах єдиної цифрової платформи	Розширення взаємодії з клієнтами

Джерело: сформовано автором на основі офіційних матеріалів [18;32;38]

Аналіз наведених у табл. 1.5 зарубіжних практик формування лояльності клієнтів свідчить про активне використання цифрових технологій, персоналізованого підходу до обслуговування та сучасних інструментів комунікації у діяльності провідних банків світу.

У діяльності зарубіжних банків значна увага приділяється розвитку інтегрованих цифрових систем взаємодії з клієнтами, автоматизації процесів обслуговування та використанню сучасних каналів комунікації. Поширення дистанційного банківського обслуговування, мобільного банкінгу та цифрових платформ сприяє підвищенню швидкості надання послуг, розширенню можливостей взаємодії з клієнтами та удосконаленню системи клієнтського сервісу.

Одним із ключових напрямів розвитку клієнтоорієнтованої політики є адаптація банківських продуктів і сервісів відповідно до потреб окремих груп клієнтів. Використання індивідуальних пропозицій, цифрових сервісів, бонусних програм та інструментів підтримки лояльності забезпечує зміцнення довгострокових взаємовідносин із клієнтами та підвищення ефективності системи обслуговування.

Водночас аналіз сучасних тенденцій розвитку банківського сектору свідчить про поступове наближення української банківської системи до європейських стандартів організації клієнтського обслуговування та цифрової взаємодії з клієнтами. Українські банки активно впроваджують дистанційне банківське обслуговування, мобільні застосунки, CRM-системи, цифрові канали комунікації та інструменти персоналізації банківських послуг.

Особливо активний розвиток цифрових сервісів спостерігається у діяльності провідних українських банків, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», що забезпечує розширення можливостей дистанційного обслуговування клієнтів, автоматизацію процесів взаємодії та підвищення рівня доступності банківських послуг.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗВИТКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із системно важливих банків України та здійснює діяльність відповідно до чинного банківського законодавства і нормативно-правових актів Національного банку України. Банк функціонує у формі акціонерного товариства та займає провідні позиції у банківській системі України за обсягами активів, кількістю клієнтів та рівнем розвитку цифрових банківських сервісів.

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» характеризується активним впровадженням сучасних цифрових технологій, автоматизацією банківських процесів та розвитком дистанційного банківського обслуговування. Використання цифрових сервісів, мобільного банкінгу та сучасних каналів комунікації сприяє підвищенню доступності банківських послуг та забезпечує ефективність функціонування банку на фінансовому ринку.

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» формується відповідно до особливостей функціонування банківської установи та забезпечує координацію основних напрямів діяльності банку. Організаційну структуру управління АТ КБ «ПриватБанк» наведено на рис. 2.1 [7].

Відображена організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» на рис. 2.1, побудована відповідно до особливостей функціонування банківської установи, масштабів її діяльності, має багаторівневий характер та забезпечує координацію управлінських, фінансових, операційних і цифрових процесів. Вищим органом управління банку є загальні збори акціонерів, які визначають основні напрями діяльності банківської установи.

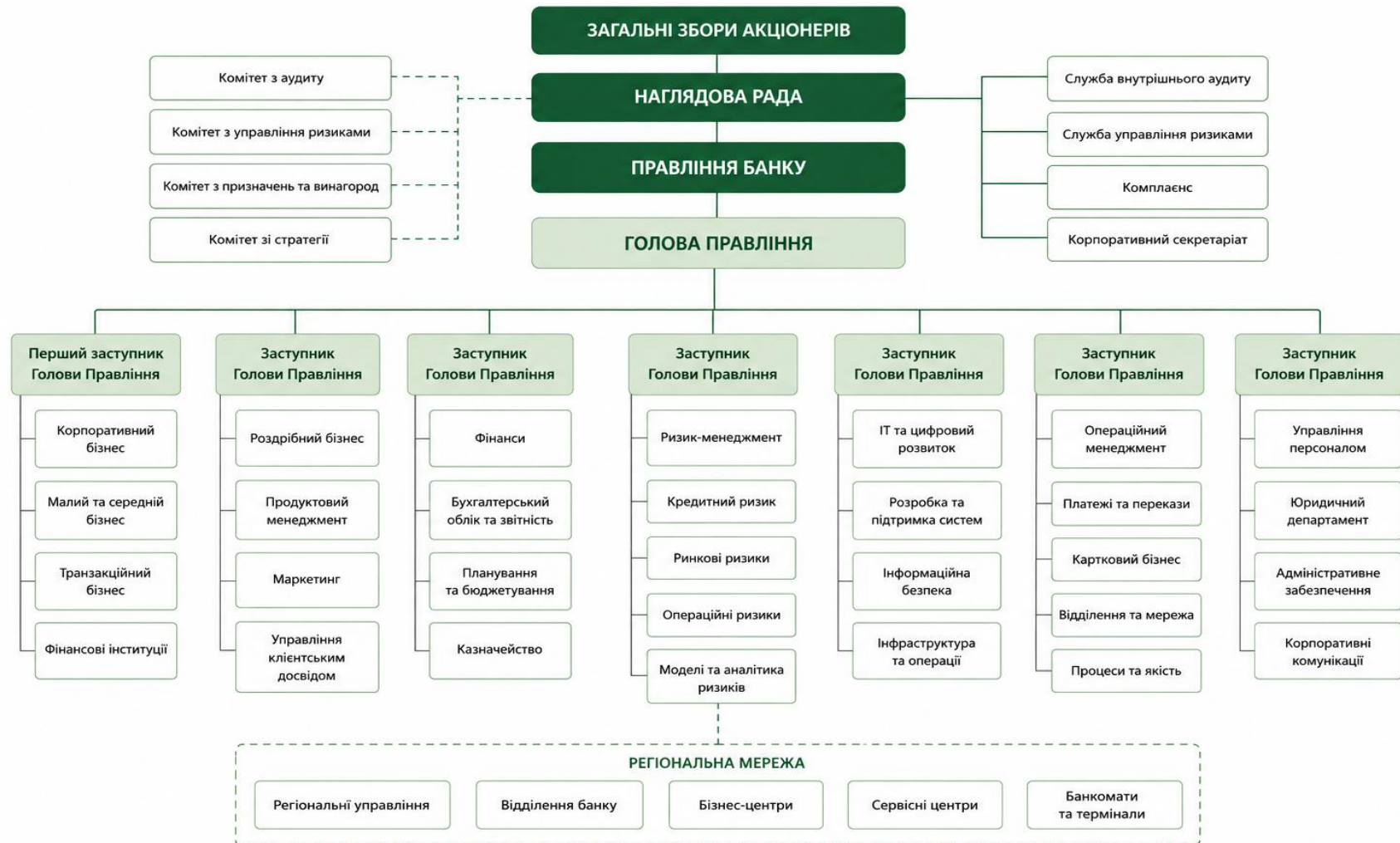


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: згенеровано автором III (Google Gemini 2.5 Pro, 17.04.2026) на основі офіційної інформації у Додатку А

Контроль за діяльністю банку здійснює наглядова рада, до функцій якої належить забезпечення ефективності системи корпоративного управління, контролю ризиків та дотримання стратегічних напрямів розвитку банку.

Безпосереднє управління діяльністю банку здійснює правління банку та голова правління, яким підпорядковуються структурні підрозділи відповідно до функціональних напрямів діяльності. Організаційна структура охоплює підрозділи корпоративного та роздрібного бізнесу, фінансового управління, ризик-менеджменту, операційної діяльності, цифрового розвитку, інформаційної безпеки та управління персоналом.

Суттєвого значення у структурі управління АТ КБ «ПриватБанк» набувають підрозділи цифрового розвитку та інформаційних технологій, діяльність яких спрямована на забезпечення функціонування цифрових сервісів, дистанційного банківського обслуговування та автоматизації банківських процесів. Окреслені напрями свідчать про високий рівень цифровізації діяльності банку та орієнтацію на розвиток сучасних банківських технологій.

Водночас наявність окремих підрозділів ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту та комплаєнсу забезпечує контроль фінансових ризиків, дотримання нормативно-правових вимог та стабільність функціонування банківської установи. Організаційна структура банку створює можливість ефективної координації діяльності структурних підрозділів та забезпечує реалізацію основних напрямів діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» охоплює широкий спектр банківських операцій та фінансових послуг, що забезпечує функціонування банку на ринку банківських послуг України. Банк здійснює обслуговування фізичних та юридичних осіб, забезпечує проведення розрахунково-касових операцій, кредитування, депозитне обслуговування, валютні операції та надання цифрових банківських сервісів (див. Статут).

Суттєвого розвитку у діяльності АТ КБ «ПриватБанк» набуває цифровий банкінг, дистанційне обслуговування клієнтів та розвиток

платіжної інфраструктури. Використання сучасних цифрових технологій забезпечує підвищення доступності банківських послуг та ефективності взаємодії банку з клієнтами. Основні напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк» показано на рис. 2.2.

1. Роздрібний бізнес	Обслуговування фізичних осіб, відкриття та ведення рахунків, випуск банківських карток, здійснення платежів, переказів, комунальних платежів, споживче кредитування.
2. Корпоративний бізнес	Обслуговування юридичних осіб, розрахунково-касове обслуговування, зарплатні проекти, торгове фінансування, еквайринг, факторингові операції.
3. Кредитні операції	Надання кредитів фізичним та юридичним особам, іпотечне кредитування, кредитні програми для бізнесу, кредитні картки.
4. Депозитні операції	Залучення коштів фізичних та юридичних осіб у депозити, накопичувальні рахунки, ощадні продукти.
5. Платіжні сервіси	Надання платіжних карток, перекази коштів, еквайринг, прийом платежів, використання платіжних систем та цифрових каналів.
6. Валютні операції	Купівля-продаж іноземної валюти, конвертаційні операції, міжнародні перекази, валютні розрахунки.
7. Цифровий банкінг	Розвиток цифрових сервісів, мобільного додатку Приват24, інноваційних продуктів, автоматизація банківських процесів.
8. Дистанційне обслуговування	Інтернет-банкінг, мобільний банкінг, чат-боти, контакт-центр 24/7, інші канали дистанційної взаємодії з клієнтами.
9. Інвестиційні та фінансові послуги	Інвестиційні продукти, трастові послуги, фінансове планування, страхові та інші супровідні послуги.

Рисунок 2.2 – Основні напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: сформовано автором на основі офіційної інформації у Статуті (Додаток А)

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» характеризується багатофункціональним характером та охоплює широкий спектр банківських операцій і фінансових послуг. Функціонування банку спрямоване на

забезпечення потреб фізичних та юридичних осіб у банківському обслуговуванні, здійсненні розрахунків, кредитуванні, збереженні коштів та використанні цифрових банківських сервісів.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку банку є цифровий банкінг та дистанційне обслуговування, що забезпечує можливість отримання банківських послуг без необхідності відвідування відділень банку. Використання мобільного банкінгу, інтернет-банкінгу та автоматизованих сервісів сприяє підвищенню доступності банківських послуг та оперативності взаємодії з клієнтами.

Вагоме місце у діяльності банку займає обслуговування корпоративного сектору економіки, що охоплює проведення розрахунково-касових операцій, зарплатних проєктів, фінансування підприємств та супровід фінансових операцій бізнесу. Поряд із цим банк здійснює активну діяльність у сфері кредитування та депозитного обслуговування, що забезпечує формування ресурсної бази банку та підтримку фінансової діяльності клієнтів.

Однією з ключових складових діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є розвиток платіжної інфраструктури та використання сучасних цифрових технологій у процесі надання банківських послуг. Використання цифрових каналів комунікації, автоматизація банківських процесів та впровадження інноваційних фінансових рішень сприяють зміцненню конкурентних позицій банку на фінансовому ринку України.

Однією з важливих складових діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є розвиток мережі банківських відділень та забезпечення доступності банківських послуг для населення і суб'єктів господарювання. Незважаючи на активний розвиток цифрового банкінгу та дистанційного обслуговування, мережа відділень продовжує відігравати важливу роль у системі банківського обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах функціонування банківського сектору України спостерігається поступове скорочення кількості банківських відділень, що

значною мірою обумовлено наслідками пандемії COVID-19, активним розвитком цифрових технологій та впровадженням дистанційного банківського обслуговування. Поширення онлайн-банкінгу, мобільних застосунків і цифрових сервісів сприяло зміні підходів до організації банківського обслуговування та зменшенню потреби у фізичній присутності клієнтів у відділеннях банку.

Додатковий вплив на трансформацію мережі банківських відділень мало запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році, що супроводжувалося оптимізацією діяльності банківських установ, змінами умов функціонування банківського сектору та посиленням ролі дистанційних каналів взаємодії з клієнтами. У зазначених умовах особливого розвитку набувають цифровий банкінг, онлайн-сервіси та автоматизовані системи банківського обслуговування. Разом з тим, «ПриватБанк» зберігає одну з найбільших мереж банківських відділень в Україні. Динаміку кількості відділень АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2025 рр. наведено на рис. 2.3.

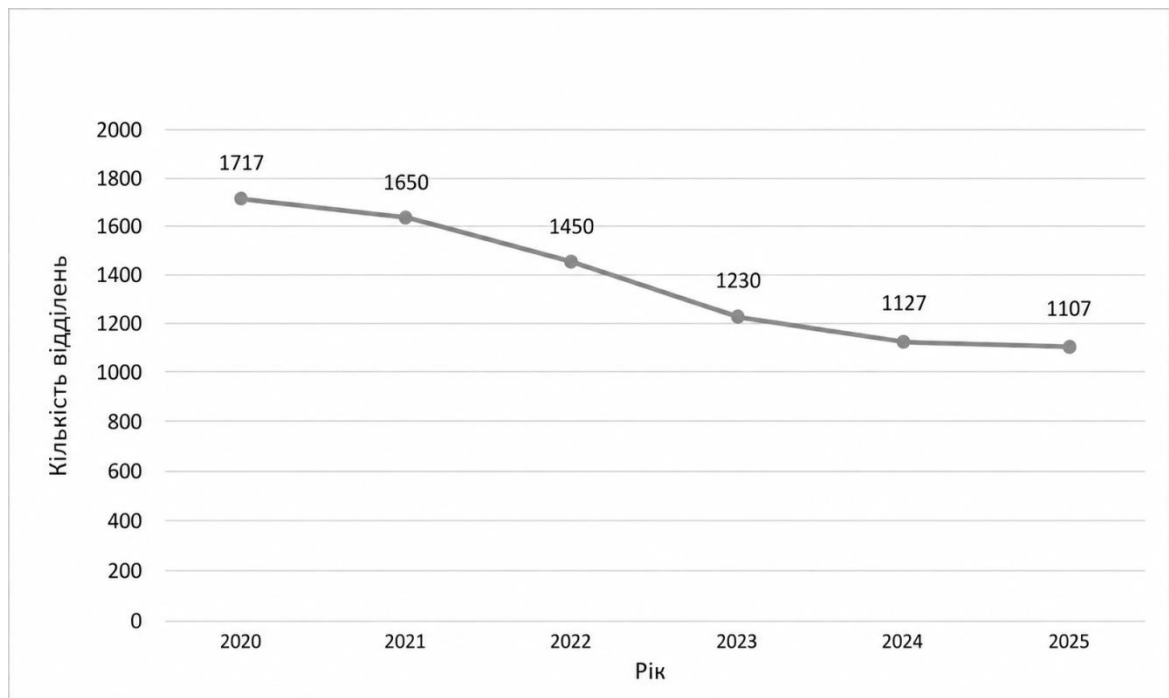


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості відділень АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних [20;29]

Аналіз даних рис. 2.3 свідчить про поступове скорочення кількості відділень АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2020–2025 рр. У 2020 році кількість відділень банку становила 1717 одиниць, тоді як у 2025 році показник скоротився до 1107 відділень. Загальне скорочення мережі банківських відділень за досліджуваний період становило 610 одиниць.

Найбільш суттєве скорочення кількості відділень спостерігалось у 2022–2023 рр., що пов'язано із впливом воєнного стану, трансформацією умов функціонування банківського сектору та активізацією процесів оптимізації діяльності банківських установ. Поряд із цим скорочення мережі відділень обумовлюється розвитком цифрового банкінгу, поширенням дистанційного банківського обслуговування та зростанням популярності онлайн-сервісів серед клієнтів банку.

Наведені особливості діяльності АТ КБ «ПриватБанк» створюють основу для подальшого дослідження фінансово-економічних показників діяльності банку та аналізу системи клієнтоорієнтованого обслуговування банківської установи.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз фінансово-економічного стану банківської установи дозволяє оцінити ефективність функціонування банку, рівень фінансової стійкості, прибутковості діяльності та динаміку основних фінансових показників. В умовах нестабільності економічного середовища та трансформації банківського сектору особливого значення набуває дослідження фінансових результатів діяльності банківських установ, структури активів і зобов'язань, а також показників рентабельності та фінансової стійкості [26].

АТ КБ «ПриватБанк» займає провідні позиції у банківській системі України та характеризується значними масштабами діяльності, високим рівнем розвитку цифрових банківських сервісів і активним розвитком дистанційного банківського обслуговування. У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу

фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк» на основі дослідження динаміки основних фінансових показників діяльності банку у 2023–2025 рр.

Упродовж 2023–2025 рр. діяльність АТ КБ «ПриватБанк» супроводжувалася зростанням обсягів активів, коштів клієнтів та кредитних операцій, що свідчить про розширення масштабів банківської діяльності та підтримку стабільних позицій банку у банківській системі України. Поряд із цим зміни структури активів і зобов'язань відображають особливості функціонування банківської установи в умовах нестабільності економічного середовища та розвитку цифрового банкінгу. Динаміку основних показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, (+, -)	Темп приросту, %
Активи, млн грн	847 831	945 692	1 102 356	254 525	30,0
Зобов'язання, млн грн	762 341	846 218	982 745	220 404	28,9
Власний капітал, млн грн	85 490	99 474	119 611	34 121	39,9
Кошти клієнтів, млн грн	683 214	758 932	891 347	208 133	30,5
Кредити та заборгованість клієнтів, млн грн	112 458	138 205	176 913	64 455	57,3
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн грн	214 376	236 491	248 720	34 344	16,0

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності [1-3]

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про позитивну динаміку основних показників фінансового стану «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр. У досліджуваному періоді спостерігається зростання обсягів активів, зобов'язань, власного капіталу, коштів клієнтів та кредитного портфеля банку, що характеризує розширення масштабів діяльності банківської установи та зміцнення позицій банку у банківській системі України.

Обсяг активів «ПриватБанк» у 2025 р. становив 1 102 356 млн грн, що на 254 525 млн грн або на 30,0 % більше порівняно з 2023 р. Зростання активів банку свідчить про розширення фінансової діяльності банківської установи та

збільшення обсягів банківських операцій.

Позитивна динаміка спостерігається також щодо зобов'язань банку, обсяг яких у 2025 р. зріс на 220 404 млн грн або на 28,9 % порівняно з 2023 р. Зростання зобов'язань значною мірою обумовлено збільшенням коштів клієнтів, що свідчить про підтримку довіри до банку та активне використання банківських послуг фізичними і юридичними особами.

Власний капітал АТ КБ «ПриватБанк» упродовж досліджуваного періоду зріс на 34 121 млн грн або на 39,9 %, що характеризує зміцнення фінансової стійкості банківської установи та підвищення рівня капіталізації банку.

Суттєве зростання спостерігається за показником кредитів та заборгованості клієнтів. У 2025 р. обсяг кредитного портфеля банку становив 176 913 млн грн, що на 64 455 млн грн або на 57,3 % більше порівняно з 2023 р. Наведена тенденція свідчить про активізацію кредитної діяльності банку та розширення обсягів кредитування клієнтів.

Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів у 2025 р. зріс на 34 344 млн грн або на 16,0 % порівняно з 2023 р., що характеризує підтримку належного рівня ліквідності банківської установи та забезпечення стабільності здійснення банківських операцій.

Позитивна динаміка основних показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» доцільно відобразити графічно, що забезпечує можливість наочного оцінювання змін обсягів активів, зобов'язань та власного капіталу банку упродовж досліджуваного періоду. Динаміку активів, зобов'язань та власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр. наведено на рис. 2.4.

З рис. 2.4 видно, стійку тенденцію до зростання основних показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр. Найбільші обсяги у структурі фінансових показників банку припадають на зобов'язання, що обумовлено значною часткою коштів клієнтів у ресурсній базі банківської установи.

У досліджуваному періоді активи банку зросли з 847 831 млн грн у 2023 р. до 1 102 356 млн грн у 2025 р. Позитивна динаміка активів характеризує

розширення масштабів діяльності банку, збільшення обсягів банківських операцій та активізацію фінансової діяльності банківської установи.

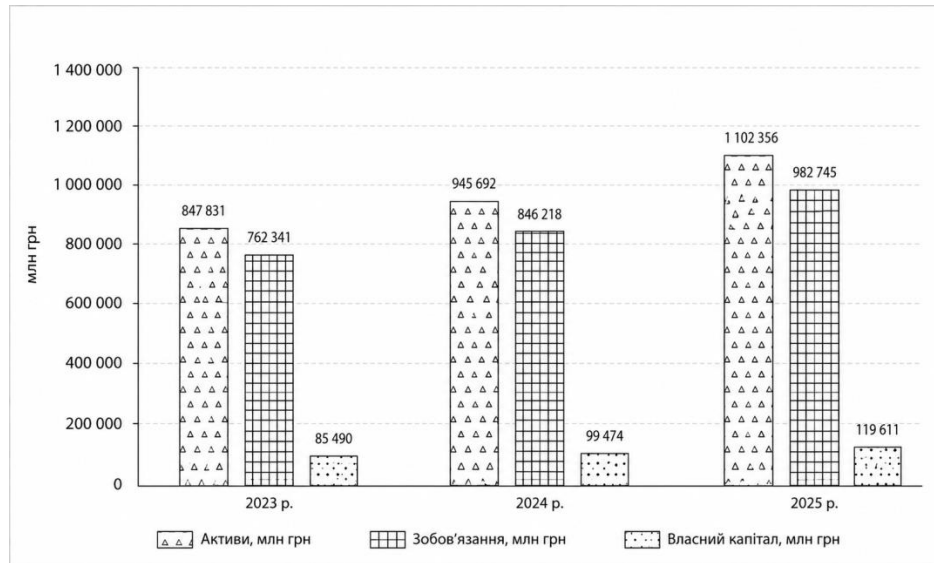


Рисунок 2.4 – Порівняльна динаміка активів, зобов'язань та власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності [1-3]

Зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» також характеризуються стабільним зростанням. У 2025 р. обсяг зобов'язань банку становив 982 745 млн грн, що на 220 404 млн грн більше порівняно з 2023 р. Наведена тенденція значною мірою пов'язана із зростанням коштів клієнтів та розширенням обсягів банківського обслуговування.

Власний капітал банку упродовж 2023–2025 рр. зріс із 85 490 млн грн до 119 611 млн грн. Зростання власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості банківської установи та підтримку належного рівня капіталізації банку.

Загалом результати аналізу підтверджують позитивну динаміку розвитку «ПриватБанк», зростання масштабів діяльності банківської установи та підтримку стабільного фінансового стану упродовж досліджуваного періоду.

Важливою складовою оцінювання фінансово-економічного стану банківської установи є аналіз фінансових результатів діяльності банку, оскільки показники доходів і прибутку характеризують ефективність функціонування банківської установи, результативність банківських операцій та рівень

прибутковості діяльності банку.

Фінансові результати «ПриватБанк» формуються під впливом процентних та комісійних доходів, результатів кредитної діяльності, операцій із фінансовими інструментами та інших банківських операцій. Аналіз динаміки фінансових результатів дозволяє оцінити зміни обсягів доходів банку, рівень прибутковості діяльності та особливості функціонування банківської установи у сучасних умовах. Аналіз фінансових результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, (+,-)	Темп приросту, %
Процентні доходи, млн грн	66 238	77 594	91 214	+24 976	37,7
Чистий процентний дохід, млн грн	59 622	66 888	79 926	+20 304	34,1
Комісійні доходи, млн грн	41 589	46 602	50 267	+8 678	20,9
Прибуток до оподаткування, млн грн	72 766	81 004	87 967	+15 201	20,9
Чистий прибуток, млн грн	37 765	40 141	29 083	-8 682	-23,0

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності [1-3]

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про позитивну динаміку основних показників фінансових результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр. У досліджуваному періоді спостерігається зростання процентних доходів, чистого процентного доходу, комісійних доходів та прибутку до оподаткування, що характеризує підвищення ефективності банківської діяльності та збільшення обсягів банківських операцій.

Процентні доходи банку у 2025 р. становили 91 214 млн грн, що на 24 976 млн грн або на 37,7 % більше порівняно з 2023 р. Наведена тенденція свідчить про розширення кредитної діяльності банку та збільшення обсягів процентних операцій. Чистий процентний дохід АТ КБ «ПриватБанк» упродовж досліджуваного періоду зріс на 20 304 млн грн або на 34,1 % та у 2025 р. становив 79 926 млн грн. Зростання показника характеризує підвищення

ефективності процентної діяльності банківської установи та підтримку стабільного рівня доходності банківських операцій.

Позитивна динаміка спостерігається також за показником комісійних доходів. У 2025 р. обсяг комісійних доходів становив 50 267 млн грн, що на 8 678 млн грн або на 20,9 % більше порівняно з 2023 р. Зростання комісійних доходів значною мірою пов'язане із розвитком платіжних сервісів, дистанційного банківського обслуговування та збільшенням обсягів безготівкових операцій.

Прибуток до оподаткування АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр. також характеризується позитивною динамікою. У 2025 р. показник становив 87 967 млн грн, що на 15 201 млн грн або на 20,9 % більше порівняно з 2023 р. Однак, чистий прибуток банку у 2025 р. скоротився на 8 682 млн грн або на 23,0 % порівняно з 2023 р. та становив 29 083 млн грн. Зменшення чистого прибутку пов'язане із зростанням податкового навантаження, змінами умов функціонування банківського сектору та впливом зовнішніх економічних факторів на діяльність банківської установи (див. рис. 2.5).

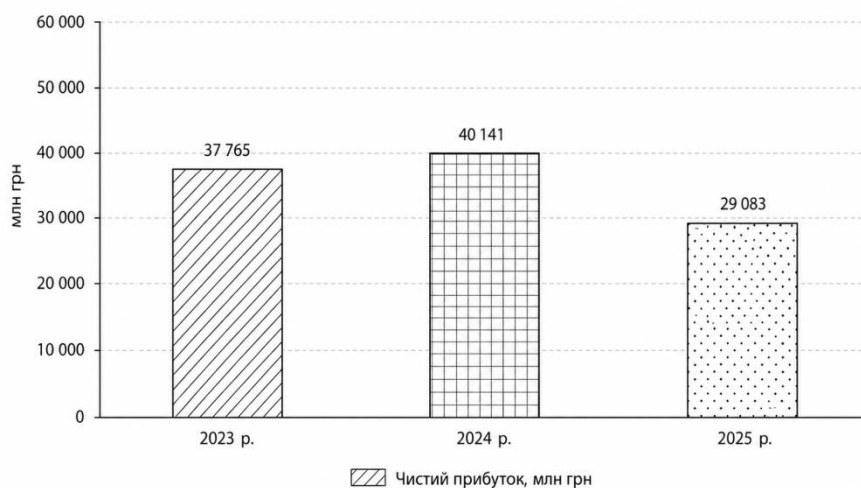


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.

Джерело: сформовано автором [1-3]

Наступним етапом аналізу фінансово-економічного стану «ПриватБанк» є оцінювання показників фінансової стійкості та рентабельності діяльності банківської установи. Аналіз зазначених показників дозволяє визначити рівень

фінансової незалежності банку, ефективність використання власного капіталу та активів, а також оцінити результативність функціонування банківської установи упродовж досліджуваного періоду. Оцінка показників фінансової стійкості та рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка показників фінансової стійкості та рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,125	0,130	0,112	-0,013
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Зобов'язання	0,143	0,150	0,126	-0,017
Коефіцієнт маневреності капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	1,000	1,000	1,000	0
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи × 100 %	5,6	5,3	3,2	-2,4
Рентабельність капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100 %	44,5	40,5	29,0	-15,5

Джерело: розраховано автором [23;24;29]

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про достатній рівень фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр., однак у досліджуваному періоді спостерігається тенденція до зниження окремих показників рентабельності та фінансової незалежності банківської установи. Коефіцієнт автономії у 2023 р. становив 0,125, у 2024 р. зріс до 0,130, тоді як у 2025 р. скоротився до 0,112. Зниження показника свідчить про підвищення залежності банку від залучених фінансових ресурсів та збільшення частки зобов'язань у структурі фінансування діяльності банківської установи.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо коефіцієнта фінансової стійкості, значення якого у 2025 р. становило 0,126 проти 0,143 у 2023 р. Наведена динаміка характеризує зниження рівня забезпечення зобов'язань власним капіталом банку. Коефіцієнт маневреності капіталу упродовж досліджуваного періоду залишався стабільним та становив 1,000, що свідчить про достатній рівень мобільності використання власного капіталу банківської установи.

Показники рентабельності активів та рентабельності капіталу характеризуються негативною динамікою. Рентабельність активів (ROA) у 2025

р. становила 3,2 %, що на 2,4 відсоткових пункти менше порівняно з 2023 р. Зниження показника свідчить про скорочення ефективності використання активів банку у процесі формування прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) упродовж 2023–2025 рр. скоротилася з 44,5 % до 29,0 %. Наведена тенденція характеризує зниження ефективності використання власного капіталу банківської установи та скорочення рівня прибутковості банківської діяльності.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про достатній рівень фінансової стійкості та стабільності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр. Банк характеризується позитивною динамікою основних фінансових показників, зростанням обсягів активів, власного капіталу та доходів, що свідчить про розширення масштабів банківської діяльності та підтримку провідних позицій у банківській системі України.

Разом з тим, у досліджуваному періоді спостерігається зниження окремих показників рентабельності та фінансової незалежності банку, що обумовлено змінами умов функціонування банківського сектору, зростанням витрат та впливом зовнішніх економічних факторів на діяльність банківської установи.

Результати аналізу фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк» створюють основу для подальшого дослідження системи стратегічного менеджменту розвитку банку, оцінювання ефективності стратегічного управління та визначення особливостей реалізації сучасних напрямів розвитку банківської установи.

2.3. Оцінка системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Система стратегічного менеджменту розвитку банківської установи є важливою складовою забезпечення ефективності функціонування банку, підтримки конкурентних позицій на фінансовому ринку та адаптації діяльності банківської установи до змін зовнішнього середовища. В умовах трансформації банківського сектору, розвитку цифрових технологій та

посилення конкуренції особливого значення набуває оцінювання стратегічних напрямів розвитку банківських установ та ефективності реалізації стратегічного управління.

Установа «ПриватБанк» займає провідні позиції у банківській системі України та характеризується активним розвитком цифрових банківських сервісів, дистанційного банківського обслуговування та платіжної інфраструктури. Функціонування банку супроводжується впровадженням сучасних цифрових технологій, розвитком автоматизованих систем банківського обслуговування та удосконаленням системи управління банківською діяльністю [27].

Оцінювання системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк» передбачає дослідження стратегічних напрямів діяльності банку, аналіз конкурентних переваг, цифрової трансформації, особливостей розвитку банківських сервісів та ефективності реалізації сучасних напрямів стратегічного розвитку банківської установи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінювання показників стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Кількість активних клієнтів, млн осіб	18,0	18,3	18,7	зростання
Кількість користувачів «Приват24», млн осіб	13,2	13,8	14,1	зростання
Кількість відділень	1230	1163	1107	скорочення
Кількість банкоматів, тис. од.	7,2	6,9	6,8	скорочення
Кількість POS-терміналів, тис. од.	289	316	341	зростання
Кількість терміналів самообслуговування, тис. од.	10,0	10,4	10,3	стабільність
Частка дистанційних операцій, %	82	86	89	зростання
Чистий прибуток, млн грн	37 765	40 141	29 083	нестабільна
Рентабельність капіталу (ROE), %	44,5	40,5	29,0	зниження

Джерело: сформовано та розраховано автором за матеріалами [29]

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про активний розвиток стратегічних напрямів діяльності «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр., а саме: спостерігається зростання кількості клієнтів, користувачів цифрових сервісів, обсягів дистанційного банківського обслуговування та розвиток платіжної

інфраструктури банку, що характеризує активну цифрову трансформацію діяльності банківської установи.

Кількість активних клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» у 2025 р. становила 18,7 млн осіб, що свідчить про підтримку провідних позицій банку у банківській системі України. Позитивна динаміка спостерігається також щодо кількості користувачів системи «Приват24», обсяг яких у 2025 р. досяг 14,1 млн осіб. Наведена тенденція характеризує активний розвиток цифрового банкінгу та зростання популярності дистанційного банківського обслуговування серед клієнтів банку.

Разом з тим, упродовж досліджуваного періоду спостерігається скорочення кількості банківських відділень та банкоматів. Наведена тенденція пов'язана із розвитком цифрових банківських сервісів, поширенням онлайн-банкінгу та оптимізацією мережі фізичного банківського обслуговування. Поряд із цим кількість POS-терміналів характеризується позитивною динамікою та у 2025 р. становила 341 тис. од., що свідчить про активний розвиток безготівкових розрахунків та платіжної інфраструктури банку.

Частка дистанційних операцій у 2025 р. досягла 89 %, що характеризує високий рівень цифровізації банківських послуг та активне використання клієнтами дистанційних каналів взаємодії з банком. Наведена тенденція свідчить про ефективність реалізації стратегічних напрямів цифрового розвитку АТ КБ «ПриватБанк».

Водночас показники прибутковості банку характеризуються нестабільною динамікою. Незважаючи на збереження значних обсягів чистого прибутку, у 2025 р. спостерігається зниження показника рентабельності власного капіталу, що свідчить про зменшення ефективності використання фінансових ресурсів банківської установи.

Отже, результати аналізу свідчать про активний розвиток цифрових напрямів діяльності АТ КБ «ПриватБанк», розширення дистанційного

банківського обслуговування та зміцнення позицій банку у сфері цифрового банкінгу.

Стратегічний розвиток банківської установи значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, змін економічних умов, розвитку цифрових технологій та трансформації банківського сектору. У зв'язку з цим доцільним є проведення PEST-аналізу, що забезпечує можливість оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

PEST-аналіз дозволяє визначити основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на систему стратегічного менеджменту розвитку банківської установи та формування стратегічних напрямів діяльності банку [16].

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз факторів впливу на систему стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Група факторів	Фактор впливу	Характеристика впливу на діяльність банку	Характер впливу
Політичні	Воєнний стан в Україні	Впливає на стабільність функціонування банківського сектору, зміну умов банківської діяльності та трансформацію фінансового ринку	Негативний
	Державне регулювання банківської діяльності	Сприяє підтримці стабільності банківської системи та контролю діяльності банківських установ	Позитивний
	Євроінтеграційні процеси	Обумовлюють адаптацію банківської системи України до європейських стандартів функціонування	Позитивний
Економічні	Інфляційні процеси	Впливають на вартість банківських ресурсів, рівень кредитування та фінансову активність клієнтів	Негативний
	Зростання безготівкових розрахунків	Сприяє розвитку цифрових банківських сервісів та розширенню платіжної інфраструктури	Позитивний
	Коливання валютного ринку	Впливають на фінансові результати банку та валютні операції	Негативний
Соціальні	Зростання попиту на дистанційне обслуговування	Сприяє розвитку мобільного банкінгу та цифрових сервісів	Позитивний
	Зміна поведінки споживачів банківських послуг	Обумовлює необхідність розвитку клієнтоорієнтованих та цифрових сервісів	Позитивний
	Міграційні процеси та скорочення населення	Впливають на структуру клієнтської бази та обсяги банківських операцій	Негативний
Технологічні	Розвиток цифрового банкінгу	Забезпечує розширення дистанційного банківського обслуговування та автоматизацію банківських процесів	Позитивний
	Використання сучасних фінансових технологій	Сприяє підвищенню ефективності банківських операцій та розвитку цифрових сервісів	Позитивний
	Кіберризика та інформаційна безпека	Обумовлюють необхідність посилення системи захисту банківської інформації	Негативний

Джерело: сформовано автором

Аналіз результатів PEST-аналізу свідчить про суттєвий вплив факторів зовнішнього середовища на систему стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк». Функціонування банківської установи у сучасних умовах супроводжується необхідністю адаптації до змін економічного середовища, трансформації банківського сектору та активного розвитку цифрових технологій.

Найбільший вплив на діяльність банку упродовж досліджуваного періоду мають економічні та технологічні фактори. Активний розвиток цифрового банкінгу, поширення безготівкових розрахунків та зростання попиту на дистанційне банківське обслуговування сприяють трансформації системи банківського обслуговування та розвитку цифрових фінансових сервісів.

Поряд із позитивними тенденціями функціонування банківського сектору суттєвий вплив на діяльність «ПриватБанк» здійснюють фактори нестабільності зовнішнього середовища, зокрема воєнний стан, інфляційні процеси, валютні коливання та кіберризики. Наведені фактори обумовлюють необхідність підвищення рівня фінансової стійкості банку, удосконалення системи управління ризиками та забезпечення безперервності функціонування цифрових банківських сервісів.

Водночас результати аналізу свідчать про активну адаптацію АТ КБ «ПриватБанк» до сучасних тенденцій розвитку банківського сектору та цифрової трансформації фінансових послуг. Реалізація сучасних напрямів стратегічного розвитку сприяє підтримці конкурентних позицій банку та підвищенню ефективності банківської діяльності.

Складовою оцінки системи стратегічного менеджменту розвитку банківської установи є аналіз конкурентних позицій банку на фінансовому ринку. Рівень конкурентоспроможності банку характеризується масштабами діяльності, обсягами активів, рівнем прибутковості, розвитком цифрових банківських сервісів, клієнтською базою та ефективністю дистанційного банківського обслуговування.

У сучасних умовах розвитку банківського сектору України конкурентні переваги банківських установ значною мірою формуються під впливом цифровізації банківської діяльності, розвитку мобільного банкінгу, платіжної інфраструктури та рівня автоматизації банківських процесів. Поряд із цим важливе значення мають масштаби діяльності банку, рівень фінансової стійкості та здатність банківської установи адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проведемо порівняльний аналіз основних показників діяльності найбільших банків України, що дозволить визначити місце банку у банківській системі України та оцінити рівень його конкурентних переваг. Конкурентні позиції АТ КБ «ПриватБанк» у порівнянні з найбільшими банками України наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика конкурентних позицій найбільших банків України у 2025 р.

Показник	АТ КБ «ПриватБанк»	АТ «Ощадбанк»	АТ «Універсал Банк» (monobank)	АТ «Райффайзен Банк»
Активи, млрд грн	932,4	431,0	213,3	248,0
Чистий прибуток, млрд грн	29,1	13,9	10,3	7,3
Кількість клієнтів, млн осіб	понад 18	5,8	понад 9	2,6
Кількість відділень	1107	близько 1150	0	325
Розвиток мобільного банкінгу	«Приват24»	«Ощад24»	monobank	Raiffeisen Online
Частка дистанційних операцій, %	89	71	96	84
Особливості конкурентних позицій	лідер цифрового банкінгу та платіжної інфраструктури	найбільша мережа відділень	повністю цифровий банк	сильні позиції у корпоративному секторі

Джерело: сформовано автором на основі офіційної інформації [4-7]

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про високий рівень конкурентних позицій ПриватБанку у банківському секторі України. Банк займає провідні позиції за обсягами активів, рівнем розвитку цифрових банківських сервісів, масштабами клієнтської бази та розвитком платіжної інфраструктури, що забезпечує підтримку конкурентоспроможності банківської установи у сучасних умовах.

Найбільші обсяги активів серед досліджуваних банків характерні саме для АТ КБ «ПриватБанк». У 2025 р. показник становив 932,4 млрд грн, що суттєво перевищує обсяги активів інших банків України. Наведена тенденція характеризує значні масштаби діяльності банку та провідні позиції установи у банківській системі України. За показником чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» також займає лідируючі позиції. У 2025 р. чистий прибуток банку становив 29,1 млрд грн, що перевищує показники інших досліджуваних банків. Високий рівень прибутковості свідчить про ефективність банківської діяльності та підтримку стабільних фінансових результатів банку.

Суттєвою конкурентною перевагою АТ КБ «ПриватБанк» є найбільша клієнтська база серед банків України. Кількість клієнтів банку перевищує 18 млн осіб, що характеризує високий рівень довіри до банківської установи та значні масштаби банківського обслуговування. Разом з тим, АТ «Ощадбанк» характеризується найбільшою мережею банківських відділень серед досліджуваних банків. Незважаючи на меншу кількість відділень, АТ КБ «ПриватБанк» компенсує зазначену особливість активним розвитком дистанційного банківського обслуговування та цифрових сервісів.

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» є високий рівень цифровізації банківських послуг. Частка дистанційних операцій банку у 2025 р. становила 89 %, що свідчить про активне використання клієнтами цифрових каналів взаємодії та високий рівень розвитку мобільного банкінгу. За рівнем розвитку дистанційного банківського обслуговування АТ КБ «ПриватБанк» поступається лише

monobank, діяльність якого повністю орієнтована на цифровий формат банківського обслуговування. Отже, результати аналізу свідчать про високий рівень конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк», провідні позиції банку у сфері цифрового банкінгу та ефективність реалізації стратегічних напрямів розвитку банківської установи.

В умовах розвитку банківського сектору України одним із ключових факторів конкурентоспроможності банківських установ є рівень розвитку цифрового банкінгу та дистанційного банківського обслуговування. Активне впровадження цифрових технологій, розвиток мобільного банкінгу, безготівкових розрахунків та автоматизованих систем обслуговування сприяють підвищенню ефективності банківської діяльності та розширенню можливостей взаємодії банку з клієнтами.

Рівень цифровізації банківських послуг значною мірою визначає конкурентні позиції банківських установ на фінансовому ринку та впливає на ефективність реалізації системи стратегічного менеджменту розвитку банку. У зв'язку з цим доцільним є проведення порівняльного аналізу рівня розвитку цифрового банкінгу найбільших банків України, що дозволяє оцінити конкурентні переваги АТ КБ «ПриватБанк» у сфері цифрових банківських послуг (див. табл. 2.7).

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить про високий рівень розвитку цифрового банкінгу «ПриватБанк» та провідні позиції банку у сфері дистанційного банківського обслуговування серед найбільших банків України. Конкурентні переваги банку значною мірою формуються під впливом активного розвитку цифрових сервісів, мобільного банкінгу та платіжної інфраструктури.

Одним із ключових показників цифрового розвитку банку є кількість користувачів мобільного банкінгу. У 2025 р. кількість користувачів системи «Приват24» становила 14,1 млн осіб, що є найвищим показником серед досліджуваних банків. Наведена тенденція свідчить про високий рівень популярності цифрових сервісів АТ КБ «ПриватБанк» та активне використання клієнтами дистанційних каналів взаємодії.

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика цифрового банкінгу найбільших банків України у 2025 р.

Показник	ПриватБанк	Ощадбанк	monobank	Райффайзен Банк
Наявність мобільного банкінгу	Приват24	Ошад24	monobank	Raiffeisen Online
Частка дистанційних операцій, %	89	71	96	84
Кількість користувачів мобільного банкінгу, млн осіб	14,1	4,2	9,0	2,1
Кількість POS-терміналів, тис. од.	341	78	0	42
Рівень цифровізації банківських послуг	високий	середній	високий	високий
Особливості цифрового банкінгу	багатофункціональна цифрова екосистема	переважання традиційного банкінгу	повністю дистанційний банк	орієнтація на онлайн-сервіси

Джерело: сформовано автором на основі офіційної інформації [4-7]

Суттєвою конкурентною перевагою банку є також розвиток платіжної інфраструктури. Кількість POS-терміналів АТ КБ «ПриватБанк» у 2025 р. становила 341 тис. од., що значно перевищує показники інших банків України. Розвинена мережа платіжної інфраструктури забезпечує підтримку високого рівня безготівкових розрахунків та доступності банківських послуг.

Високими показниками характеризується також частка дистанційних операцій банку, яка у 2025 р. становила 89 %. За зазначеним показником АТ КБ «ПриватБанк» поступається лише monobank, діяльність якого повністю орієнтована на дистанційний формат банківського обслуговування. Водночас АТ КБ «ПриватБанк» поєднує активний розвиток цифрового банкінгу із функціонуванням значної мережі фізичного банківського обслуговування.

АТ «Ощадбанк» та АТ «Райффайзен Банк» також характеризуються розвитком цифрових сервісів та дистанційного банкінгу, однак рівень цифровізації банківських послуг зазначених банків поступається показникам АТ КБ «ПриватБанк».

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування «ПриватБанк»

Клієнтоорієнтований підхід у діяльності банківських установ передбачає орієнтацію на потреби клієнтів, підвищення якості банківських послуг, удосконалення системи комунікацій та забезпечення ефективної взаємодії між банком і клієнтами. Водночас розвиток дистанційного банківського обслуговування, цифрових сервісів та автоматизованих систем обслуговування обумовлює необхідність постійного удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування банківських установ [19].

АТ КБ «ПриватБанк» займає провідні позиції у сфері цифрового банкінгу та дистанційного банківського обслуговування в Україні. Незважаючи на високий рівень розвитку цифрових сервісів, сучасні умови функціонування банківського сектору потребують подальшого удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування, підвищення якості взаємодії з клієнтами та адаптації банківських послуг до сучасних потреб споживачів.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розроблення напрямів удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку банківського сектору та цифрової трансформації банківських послуг.

Поряд із позитивними результатами цифрової трансформації банківської діяльності у процесі функціонування банківських установ виникають окремі проблеми, пов'язані із навантаженням на дистанційні канали обслуговування, підвищенням вимог до швидкості обробки клієнтських звернень, забезпеченням інформаційної безпеки та необхідністю адаптації банківських послуг до потреб різних категорій клієнтів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні проблеми системи клієнтоорієнтованого обслуговування АТ КБ «ПриватБанк»

Проблема	Характеристика прояву
Перевантаження дистанційних каналів обслуговування	Збільшення навантаження на онлайн-підтримку, мобільний банкінг та цифрові сервіси банку
Тривалий час реагування служби підтримки	Зростання часу обробки звернень клієнтів у періоди високої активності користувачів
Скорочення кількості фізичних відділень	Зменшення доступності офлайн-обслуговування для окремих категорій клієнтів
Недостатній рівень персоналізації банківських послуг	Обмежене врахування індивідуальних потреб та особливостей клієнтів
Підвищення кіберризиків	Зростання ризиків цифрового шахрайства та загроз інформаційній безпеці клієнтів
Складність адаптації окремих клієнтів до цифрового банкінгу	Недостатній рівень цифрової грамотності окремих груп населення
Високий рівень конкуренції у банківському секторі	Необхідність постійного підвищення якості банківського сервісу та швидкості обслуговування
Зростання вимог клієнтів до швидкості та якості обслуговування	Потреба у забезпеченні оперативної, безперервної та якісної взаємодії з клієнтами
Обмеження роботи відділень під час повітряної тривоги	Тимчасове припинення обслуговування клієнтів та необхідність очікування завершення повітряної тривоги
Недостатній рівень автономності окремих відділень	Відсутність генераторів або резервних джерел живлення в окремих відділеннях банку під час відключень електроенергії
Перебої у роботі цифрових сервісів під час енергетичних обмежень	Ускладнення доступу клієнтів до банківських послуг у періоди нестабільного електропостачання та зв'язку

Джерело: узагальнено автором

Аналіз табл. 3.1 свідчить про наявність окремих проблем у системі клієнтоорієнтованого обслуговування АТ КБ «ПриватБанк», що пов'язані із високим навантаженням на цифрові сервіси, зростанням вимог клієнтів до якості банківського обслуговування та особливостями функціонування банківського сектору в умовах воєнного стану.

Практичний характер мають проблеми, пов'язані із тимчасовим припиненням роботи відділень під час повітряної тривоги та недостатнім рівнем автономності окремих банківських відділень у періоди відключень електроенергії. Поряд із цим зростання обсягів дистанційного банківського обслуговування супроводжується підвищенням навантаження на цифрові канали взаємодії з клієнтами та необхідністю забезпечення стабільності

функціонування цифрових сервісів.

Результати аналізу свідчать про необхідність подальшого удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування АТ КБ «ПриватБанк», підвищення рівня доступності банківських послуг та забезпечення безперервності банківського обслуговування в сучасних умовах.

З метою підвищення ефективності взаємодії банку з клієнтами та забезпечення високого рівня якості банківського сервісу виникає необхідність удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування АТ КБ «ПриватБанк». У сучасних умовах розвитку банківського сектору особливого значення набувають питання безперервності банківського обслуговування, стабільності функціонування цифрових сервісів, підвищення рівня інформаційної безпеки та удосконалення системи підтримки клієнтів (рис. 3.1).

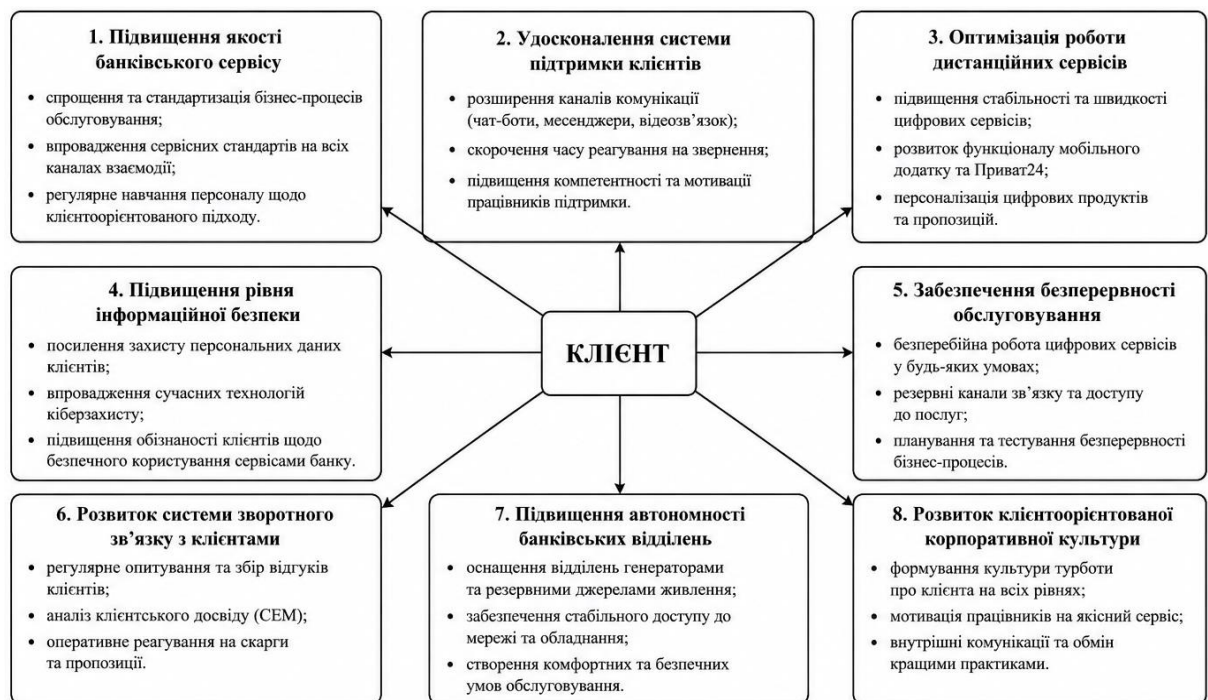


Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: сформовано автором за матеріалами [33]

Аналіз рис. 3.1 свідчить про комплексний характер удосконалення

системи клієнтоорієнтованого обслуговування АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновані напрями охоплюють підвищення якості банківського сервісу, удосконалення системи підтримки клієнтів, забезпечення стабільності функціонування цифрових сервісів та розвиток ефективної взаємодії банку з клієнтами.

Особливого значення в сучасних умовах набувають забезпечення безперервності банківського обслуговування та підвищення автономності банківських відділень, що сприятиме підтримці доступності банківських послуг у періоди енергетичних обмежень та повітряних тривог. Поряд із цим важливу роль відіграє підвищення рівня інформаційної безпеки та стабільності цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Важливим напрямом удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування є також розвиток системи зворотного зв'язку з клієнтами та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, що забезпечуватиме підвищення рівня задоволеності банківським сервісом та зміцнення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку України.

Отже, удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування АТ КБ «ПриватБанк» має здійснюватися комплексно з урахуванням сучасних умов функціонування банківського сектору, розвитку цифрового банкінгу та зростання вимог клієнтів до якості банківського сервісу. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню рівня доступності банківських послуг, забезпеченню стабільності банківського обслуговування та зміцненню конкурентних позицій банку на фінансовому ринку України.

Поряд із цим важливим результатом удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування стане підвищення рівня лояльності клієнтів та формування позитивного іміджу банківської установи. Запропоновані заходи сприятимуть покращенню ефективності взаємодії банку з клієнтами, оптимізації процесів банківського обслуговування та підвищенню рівня задоволеності споживачів банківських послуг.

3.2. Оптимізація цифрових комунікацій та персоналізованого обслуговування клієнтів

Для акціонерного товариства «ПриватБанк», як одного з лідерів цифрового банкінгу в Україні, важливого значення набуває оптимізація процесів цифрової взаємодії з клієнтами, підвищення оперативності комунікацій та формування персоналізованого підходу до банківського обслуговування. Зростання обсягів дистанційних операцій і навантаження на цифрові канали комунікації потребують удосконалення системи підтримки клієнтів та підвищення ефективності використання цифрових технологій у процесі банківського обслуговування.

Удосконалення цифрових комунікацій та персоналізованого обслуговування клієнтів має бути спрямоване на забезпечення швидкої взаємодії банку з клієнтами, підвищення рівня автоматизації комунікаційних процесів, покращення якості цифрового сервісу та формування позитивного клієнтського досвіду [17]. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій установи та підвищенню рівня клієнтоорієнтованості банківської установи (табл. 3.2).

Аналіз заходів, наведених у табл. 3.2, свідчить про необхідність комплексної оптимізації цифрових комунікацій та персоналізованого обслуговування клієнтів «ПриватБанку» з урахуванням сучасних умов функціонування банківського сектору України. Запропоновані заходи орієнтовані не лише на підвищення якості цифрового банкінгу, а й на забезпечення стабільності та безперервності банківського обслуговування в умовах воєнного стану та енергетичних обмежень.

Практичне значення має розширення мережі автономних банківських відділень та впровадження резервних каналів комунікації, що сприятиме підтримці доступності банківських послуг навіть у періоди відключень електроенергії або нестабільного зв'язку. Поряд із цим удосконалення дистанційної підтримки клієнтів та розвиток онлайн-консультацій дозволять

підвищити оперативність взаємодії банку з клієнтами та скоротити навантаження на фізичні відділення.

Таблиця 3.2 – Заходи оптимізації цифрових комунікацій та персоналізованого обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»

Захід	Відповідальний підрозділ	Практична реалізація	Очікуваний результат
Розширення мережі автономних банківських відділень	Адміністративно-господарський відділ, технічний відділ	Оснащення відділень генераторами, Starlink та резервними джерелами живлення	Забезпечення безперервності банківського обслуговування
Оптимізація цифрової підтримки клієнтів під час повітряних тривог	Служба підтримки клієнтів, IT-відділ	Автоматичне інформування клієнтів про режим роботи відділень та доступні Онлайн-сервіси	Підвищення доступності банківських послуг
Впровадження резервних цифрових каналів комунікації	Відділ цифрових сервісів	Інтеграція месенджерів Telegram, Viber та push-повідомлень для оперативної взаємодії з клієнтами	Підвищення оперативності комунікацій
Удосконалення системи дистанційної підтримки клієнтів	Служба підтримки клієнтів	Скорочення часу обробки звернень та автоматизація типових запитів	Підвищення швидкості обслуговування
Посилення кіберзахисту цифрових сервісів	Відділ інформаційної безпеки	Впровадження додаткової багаторівневої автентифікації та систем моніторингу кіберзагроз	Підвищення рівня захисту банківських операцій
Персоналізація цифрових повідомлень та сервісів	CRM-відділ, маркетинговий відділ	Формування індивідуальних фінансових пропозицій та персоналізованих повідомлень	Підвищення рівня лояльності клієнтів
Розвиток системи онлайн-консультацій	Служба підтримки клієнтів	Впровадження відеоконсультацій та дистанційного супроводу клієнтів	Покращення якості консультаційного обслуговування
Підвищення цифрової кваліфікації працівників	HR-відділ	Проведення навчань щодо цифрової комунікації та роботи в кризових умовах	Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами

Джерело: узагальнено автором

Важливу роль у процесі оптимізації цифрових комунікацій відіграє персоналізація банківських сервісів та використання сучасних CRM-

технологій, що забезпечуватиме більш ефективне врахування потреб клієнтів і підвищення рівня клієнтської лояльності. Поряд із цим підвищення рівня кіберзахисту та цифрової кваліфікації працівників сприятиме покращенню безпеки банківських операцій та якості консультативного обслуговування клієнтів.

З метою підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та забезпечення стабільності цифрового банкінгу доцільним є формування комплексної системи цифрових комунікацій, що поєднуватиме сучасні цифрові сервіси, автоматизовані канали взаємодії та персоналізовані інструменти банківського обслуговування. Система цифрових комунікацій АТ КБ «ПриватБанк» після оптимізації наведена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Оптимізована модель цифрової взаємодії та персоналізованого обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google Gemini 2.5 Pro, 08.05.2026)

Аналіз рис. 3.2 демонструє, що оптимізація цифрових комунікацій АТ КБ «ПриватБанк» повинна базуватися на поєднанні автоматизованих цифрових сервісів, системи персоналізованої взаємодії з клієнтами та

сучасних інструментів інформаційної безпеки. Запропонована модель забезпечує інтеграцію різних каналів цифрової комунікації в єдину систему банківського обслуговування, що сприятиме підвищенню ефективності взаємодії банку з клієнтами.

Особливістю запропонованої системи є поєднання дистанційного банківського обслуговування із системою аналітичної обробки клієнтських даних, що дозволяє формувати персоналізовані фінансові пропозиції та адаптувати банківські сервіси до індивідуальних потреб клієнтів. Поряд із цим автоматизація окремих процесів комунікації забезпечуватиме скорочення навантаження на працівників служби підтримки клієнтів та підвищення швидкості обробки звернень.

Запропонована система також передбачає посилення кіберзахисту цифрових сервісів та використання багаторівневого моніторингу цифрових операцій, що сприятиме підвищенню рівня безпеки банківського обслуговування та мінімізації ризиків цифрового шахрайства. Реалізація зазначених заходів забезпечуватиме підвищення рівня довіри клієнтів до цифрових сервісів банку та покращення якості банківського обслуговування в умовах активного розвитку цифрового банкінгу.

Отже, оптимізація цифрових комунікацій та персоналізованого обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» є важливою складовою забезпечення ефективності банківського обслуговування в умовах цифрової трансформації банківського сектору України. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню швидкості та якості взаємодії банку з клієнтами, удосконаленню системи дистанційного банківського обслуговування та підвищенню рівня персоналізації банківських послуг.

Удосконалення системи цифрових комунікацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності фінансової установи «ПриватБанк» та підтримці стратегічного розвитку банку в сучасних умовах функціонування банківського сектору України.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досліджено особливості стратегічного розвитку акціонерного товариства «ПриватБанк» та обґрунтовано напрями удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування в умовах цифрової трансформації банківського сектору України. Проведене дослідження дозволило визначити сучасні тенденції розвитку банківських установ, оцінити фінансово-економічний стан банку та сформувані практичні рекомендації щодо оптимізації цифрових комунікацій і персоналізованого обслуговування клієнтів.

У ході дослідження встановлено, що стратегічний розвиток банківських установ у сучасних умовах значною мірою залежить від рівня цифровізації банківських послуг, ефективності системи стратегічного менеджменту, розвитку дистанційного банкінгу та здатності банківських установ адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Визначено, що клієнтоорієнтований підхід стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності банківських установ та формування стійких конкурентних переваг на фінансовому ринку.

За результатами аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» встановлено, що банк займає провідні позиції у банківському секторі України за обсягами активів, рівнем розвитку цифрового банкінгу, масштабами клієнтської бази та розвитком платіжної інфраструктури. Проведений аналіз фінансово-економічного стану банку свідчить про підтримку високого рівня фінансової стійкості, ефективності діяльності та активного розвитку дистанційного банківського обслуговування.

У другому розділі роботи також встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» активно адаптується до сучасних тенденцій розвитку банківського сектору шляхом удосконалення цифрових сервісів, розвитку дистанційного банкінгу та впровадження сучасних технологій обслуговування клієнтів. Проведений аналіз дозволив визначити, що подальший стратегічний розвиток банку

потребує підвищення ефективності цифрових комунікацій, удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування та забезпечення стабільності функціонування банківських сервісів в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

У процесі дослідження визначено, що поряд із позитивними результатами цифрової трансформації банківської діяльності у функціонуванні АТ КБ «ПриватБанк» наявні окремі проблеми, пов'язані із навантаженням на цифрові канали комунікації, забезпеченням безперервності банківського обслуговування в умовах воєнного стану, необхідністю посилення кіберзахисту та підвищення рівня персоналізації банківських послуг.

У третьому розділі роботи запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи клієнтоорієнтованого обслуговування та оптимізації цифрових комунікацій «ПриватБанк». Обґрунтовано доцільність розвитку автономної банківської інфраструктури, удосконалення дистанційної підтримки клієнтів, впровадження резервних цифрових каналів комунікації, розвитку CRM-систем та використання персоналізованих підходів до взаємодії з клієнтами.

Сформовано висновок, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню доступності банківських послуг, покращенню якості цифрового банкінгу, підвищенню рівня клієнтської лояльності та зміцненню конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк» на фінансовому ринку України. Водночас удосконалення системи цифрових комунікацій та клієнтоорієнтованого обслуговування забезпечуватиме підтримку стратегічного розвитку банківської установи та підвищення ефективності її функціонування в умовах цифрової трансформації банківського сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Річний звіт за 2023 рік. URL:
2. Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Річний звіт станом на 31 грудня 2024 року. URL: <https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf>
3. Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Річний звіт станом на 31 грудня 2025 року. URL: <https://static.privatbank.ua/files/finzvit2025.pdf>
4. АТ «Ощадбанк» – <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
5. АТ «Райффайзен Банк» – <https://raiffeisen.ua/about-us/financial-results>
6. АТ «Універсал Банк» – <https://universalbank.com.ua/about/reporting>
7. АТ КБ «ПриватБанк» – <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
8. Валері Зейтамль, Бітнер М. Дж., Гремлер Д. Д. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 640 p. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/services-marketing-integrating-customer-focus-across-firm-zeithaml-bitner/M9781259929943.html>
9. Виговська Н. Г., Остапчук Т. П., Литвинчук І. В., Новак О. С., Шатонська К. Г. Особливості фінансової політики системно важливих банків (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). Економіка, управління та адміністрування. 2026. № 1 (115). С. 179–186. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/356449/342331>
10. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз : навчальний посібник. Одеса : ППЦ «Белка», 2020. 240 с. URL: <https://kizman-tehn.com.ua/ekonomichnyj-analiz/>

11. Голованенко М. І. Економічний аналіз : підручник. Київ : Академія, 2021. 878 с. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1180>
12. Дон Пепперс, Марта Роджерс. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. 2nd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2011. 432 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Managing+Customer+Relationships%2C+2nd+Edition-p-9780470489397>
13. Економічний аналіз : збірник наукових праць. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2020–2025. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa>
14. Сршова Н. Ю. Економічний аналіз : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 190 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66910>
15. Коваленко В. В. Управління взаємовідносинами з клієнтами у системі забезпечення конкурентоспроможності банку. Економічний простір. 2021. № 168. С. 45–52. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/889>
16. Красношاپка В. В. Застосування формалізованих методів у системі сучасного економічного аналізу. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1180>
17. Кретов Д. Ю. Розвиток цифрового банкінгу і інновацій в сфері надання банківських послуг. Економіка і управління. 2025. № 1. С. 133–140. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/21_4ba855ad49.pdf
18. Крістіан Гренроос. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3rd ed. Chichester : Wiley, 2007. 496 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Service+Management+and+Marketing%3A+Customer+Management+in+Service+Competition%2C+3rd+Edition-p-9780470028626>

19. Куценко Г. К. Клієнтоорієнтованість як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 93–97. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/5_2021/18.pdf
20. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>
21. Пітер Друкер. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 404 p. URL: <https://archive.org/details/practiceofmanage00druc>
22. Посилкіна О. В., Козирєва О. В., Деренська Я. М. Аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Харків : НФаУ, 2020. 398 с. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/19203>
23. Приймак С. В. Економічний аналіз. Практикум : навчальний посібник. Львів : Галицька видавнича спілка, 2024. 354 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/02/Ekonomichnyy-analiz-Sylabus-2025.pdf>
24. Примак Т. О. CRM-технології у системі управління взаємовідносинами з клієнтами. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 287–292. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-287_292.pdf
25. Рац О. М., Торосєва В. О. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності банківських установ. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/583>
26. Рибчук А. В., Ковенська О. А., Антофій Н. М. Економічний аналіз: теорія і практика : навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ, 2025. 220 с. URL: <https://book.sumy.ua/ekonomichnij-analiz-teoriya-i-praktika/>
27. Рейтинг банків України та фінансові показники (OpenDataBot): URL: <https://opendatabot.ua/c/index/banks>
28. Сохацька О. М. Цифровізація банківського сектору та розвиток клієнтоорієнтованого підходу. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 58–63. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/7_2022/12.pdf
29. Статистична звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist>

30. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Полтава : ПП «Астроя», 2020. 434 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8241>
31. Філіп Котлер, Кевін Келлер. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p. URL: https://books.google.com/books/about/Marketing_Management.html?id=sCMorgEACAAJ
32. Френсіс Баттл. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 3rd ed. London : Routledge, 2019. 548 p. URL: <https://www.routledge.com/Customer-Relationship-Management-Concepts-and-Technologies/Buttle-Maklan/p/book/9781138498256>
33. Чернега В. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. URL: https://www.vtei.com.ua/doc/2023/konf2707/zb_fin.pdf
34. Bank of America. Erica Virtual Financial Assistant. URL: <https://www.bankofamerica.com/online-banking/erica/>
35. Deutsche Bank. Digital Strategy and Client Services. URL: <https://www.db.com/company/en/digitalisation.htm>
36. HSBC. Digital Banking and Innovation. URL: <https://www.hsbc.com/who-we-are/our-businesses-and-customers/digital-banking> (дата звернення: 18.05.2026).
37. ING Bank. Digital Banking Experience. URL: <https://www.ing.com/About-us/Innovation.htm>
38. JPMorgan Chase. Digital Banking Services. URL: <https://www.jpmorganchase.com/impact/technology/digital-banking>
39. Santander Bank. Digital Customer Experience. URL: <https://www.santander.com/en/press-room/press-releases/santander-enhances-digital-customer-experience>

ДОДАТКИ