

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

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня 2025 р.

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

Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Управління якістю та асортиментом банківських послуг у
сучасних умовах»**

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

_____ Євгеній Вікторович Кейко
«12» грудня 2025 р.

Керівник: доктор. педагог. наук., професор
_____ Наталя Юріївна Чередніченко
«12» грудня 2025 р.

Рецензент: доктор екон. наук., професор
_____ Володимир Васильович Сибірцев

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ Й АСОРТИМЕНТОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	
1.1. Поняття якості банківських послуг та сучасні підходи до її забезпечення.....	7
1.2. Асортимент банківських послуг: визначення, класифікація та чинники впливу.....	14
1.3. Методичні інструменти оцінювання рівня якості та ефективності управління продуктовою лінійкою банку.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА АСОРТИМЕНТОМ У ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика та ключові напрями діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	29
2.2. Аналіз параметрів якості банківських послуг та оцінювання рівня клієнтського досвіду.....	36
2.3. Оцінка структури, динаміки та конкурентоспроможності асортименту послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА АСОРТИМЕНТОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	
3.1. Стратегічні напрями підвищення рівня якості банківських послуг у контексті зміни ринкових умов.....	50
3.2. Використання цифрових технологій та інноваційних інструментів для оптимізації асортименту й покращення сервісу АТ КБ «ПРИВАТБАНК»..	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку та посилення конкуренції управління якістю та асортиментом банківських послуг є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Забезпечення високого рівня обслуговування та оптимальна структура продуктового портфеля визначають здатність банку утримувати існуючих клієнтів і залучати нових, а також формують його репутаційний капітал на ринку.

Зростання вимог клієнтів до швидкості, доступності та індивідуалізації банківських послуг зумовлює необхідність системного підходу до управління продуктовим портфелем і постійного контролю якості обслуговування. Додатково, динамічні зміни ринкових умов, трансформація регуляторного середовища та впровадження цифрових технологій підсилюють значення ефективного управління якістю та асортиментом послуг для забезпечення стабільності фінансових результатів і зміцнення позицій на ринку.

Вивчення даної проблематики дозволяє виробити науково обґрунтовані та практично застосовні рекомендації щодо підвищення ефективності управління банківськими продуктами та вдосконалення системи обслуговування клієнтів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних підходів до управління якістю та асортиментом банківських послуг у сучасних умовах з урахуванням потреб клієнтів, ринкових тенденцій та інноваційних технологій, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів у цій сфері.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення якості банківських послуг та управління продуктовим портфелем.
- дослідити сучасні тенденції формування асортименту банківських послуг та фактори, що впливають на його розвиток;
- розглянути методичні інструменти оцінювання якості обслуговування та

- ефективності управління продуктовим портфелем;
- провести аналіз стану управління якістю та асортиментом банківських послуг на прикладі конкретної банківської установи;
 - виявити проблеми та недоліки в організації управління якістю та асортиментом послуг і оцінити їх вплив на конкурентоспроможність банку;
 - розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління якістю та асортиментом банківських послуг із застосуванням сучасних технологій та інноваційних рішень.

Об'єктом дослідження є процеси управління якістю та асортиментом банківських послуг у сучасних умовах функціонування банківських установ. До них належить організаційна діяльність банку щодо формування продуктової лінійки, стандартизації та контролю якості обслуговування клієнтів, а також механізми впровадження інноваційних технологій у сфері банківських послуг.

Предметом дослідження виступають методи, підходи та інструменти управління якістю та асортиментом банківських послуг, механізми їх оцінки та оптимізації, а також вплив цих процесів на підвищення ефективності діяльності банків і конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг.

Базою дослідження є діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК», що є однією з провідних банківських установ України та характеризується широким спектром банківських послуг, високим рівнем цифровізації процесів обслуговування та активним розвитком продуктової лінійки.

Для проведення дослідження використовувалися відкриті статистичні дані банку, звітна документація, офіційні публікації, аналітичні матеріали щодо банківського ринку, а також результати опитувань клієнтів щодо оцінки якості банківських послуг. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити стан управління якістю та асортиментом послуг і визначити ефективні напрями їх удосконалення.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до вивчення процесів управління якістю та асортиментом банківських послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку фінансового ринку та цифровізації банківських операцій. Вперше систематизовано методи оцінювання

ефективності управління продуктовим портфелем і якості обслуговування клієнтів, а також визначено взаємозв'язок між структурою асортименту послуг і конкурентоспроможністю банківських установ.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення управлінських процесів у банках. Розроблені рекомендації щодо оптимізації асортименту банківських послуг, підвищення рівня їх якості та застосування сучасних цифрових інструментів можуть бути впроваджені у практичну діяльність банківських установ з метою підвищення ефективності обслуговування клієнтів, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку фінансових результатів.

Результати проведеного дослідження були апробовані та представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», яка відбулася 6–7 листопада 2025 року. У тезах доповіді висвітлювалася проблема стратегічного управління якістю та асортиментом банківських послуг як одного з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності фінансових установ, були представлені основні науково-методичні підходи та практичні рекомендації, що можуть бути застосовані для вдосконалення управлінських процесів у банківській сфері.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним основам управління якістю та асортиментом банківських послуг, аналізу сучасних підходів до формування продуктових портфелів і факторів, що впливають на якість обслуговування та конкурентоспроможність установ. У другому розділі здійснюється аналітична оцінка стану управління якістю та асортиментом послуг на базі конкретної банківської установи, включаючи аналіз показників діяльності та задоволеності клієнтів. Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення управління якістю та асортиментом послуг із застосуванням сучасних технологій та інноваційних рішень. У висновках узагальнено основні результати дослідження, а додатки ілюструють їх графічно та аналітично.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ Й АСОРТИМЕНТОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття якості банківських послуг та сучасні підходи до її забезпечення

Якість банківських послуг є багатовимірною та комплексною категорією, що відображає здатність фінансової установи не лише виконувати свої функції та зобов'язання, але й задовольняти або перевищувати очікування клієнтів у процесі надання банківських продуктів і сервісів. Вона виступає ключовим показником ефективності діяльності банку та визначає рівень довіри клієнтів, який є основою для формування стійких і довгострокових взаємовідносин з ними. У сучасних умовах конкуренції на фінансовому ринку забезпечення високої якості послуг стає стратегічним завданням банківських установ, оскільки безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність, репутацію, фінансові результати, а також на можливість розширення клієнтської бази та утримання існуючих споживачів послуг.

В науковій літературі поняття якості банківських послуг розглядається під різними аспектами. Так, П. Котлер та К. Келлер визначають якість послуг як здатність продукту або сервісу відповідати очікуванням клієнтів, підкреслюючи роль суб'єктивного сприйняття споживача у формуванні оцінки якості [11]. При цьому важливо враховувати, що якість послуг оцінюється не лише на основі технічних характеристик продукту, але й через комплекс факторів, що впливають на взаємодію клієнта з банком. Українські науковці, зокрема І. Петренко та О. Коваль, акцентують увагу на тому, що до основних компонентів якості банківських послуг належать: технічна досконалість продукту, що забезпечує коректність виконання операцій; компетентність персоналу, що гарантує професійне та етичне обслуговування; доступність послуг, яка визначається легкістю користування як фізичними, так і цифровими каналами;

оперативність надання послуг, що впливає на час обслуговування клієнтів; а також рівень задоволеності клієнтів, який виступає кінцевим показником ефективності системи управління якістю [4].

Сучасні підходи до забезпечення якості банківських послуг передбачають інтеграцію класичних критеріїв з інноваційними технологіями та сучасними управлінськими практиками. Це включає цифровізацію банківських процесів, що дозволяє автоматизувати операції, скоротити час обслуговування та зменшити ймовірність помилок; персоналізацію продуктів та послуг, що передбачає адаптацію банківських пропозицій до індивідуальних потреб і фінансових можливостей клієнтів; омніканальність, яка забезпечує зручність доступу до послуг через різні канали (онлайн, мобільні додатки, відділення банку, контакт-центри); а також підвищення рівня безпеки фінансових операцій, що є важливим чинником формування довіри та задоволеності клієнтів. Такий комплексний підхід дозволяє банкам створювати конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та формувати довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами [7].

Отже, якість банківських послуг є не просто характеристикою продукту або процесу, а комплексним показником, що відображає інтегровану здатність банку задовольняти потреби клієнтів, підтримувати високий рівень обслуговування та ефективно адаптуватися до змін на фінансовому ринку.

Якість банківських послуг є багатогранною категорією, що формується через комплекс характеристик, які визначають здатність фінансової установи задовольняти потреби клієнтів та підтримувати їхню лояльність. У сучасній науковій літературі виокремлюють кілька ключових характеристик, що визначають рівень якості банківських послуг: надійність, оперативність, компетентність персоналу, доступність та індивідуальний підхід [3].

Надійність (Reliability) – здатність банку стабільно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, включаючи точність проведення фінансових операцій, дотримання умов договорів та відповідність чинному законодавству. Надійність забезпечує довіру клієнтів і формує позитивний досвід взаємодії з

банком, що є фундаментом для довгострокових відносин.

Оперативність (Responsiveness) визначає швидкість надання послуг та здатність персоналу швидко реагувати на запити клієнтів. В умовах цифровізації банківських процесів оперативність включає швидкість проведення онлайн-платежів, обробки запитів через мобільні додатки або контакт-центр, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та їхнє сприйняття якості обслуговування.

Компетентність персоналу (Competence) характеризує професійні знання, практичні навички та етичну поведінку співробітників банку. Високий рівень компетентності персоналу проявляється у здатності надавати клієнтам професійні консультації, пропонувати оптимальні фінансові продукти та ефективно вирішувати проблемні ситуації.

Доступність (Access) передбачає легкість отримання банківських послуг та інформації. Вона охоплює географічну доступність відділень і банкоматів, а також цифрову доступність через онлайн-банкінг, мобільні додатки та інші електронні канали. Доступність забезпечує зручність та оперативність обслуговування клієнтів, сприяє зниженню часу очікування та підвищенню рівня задоволеності.

Індивідуальний підхід (Empathy) полягає у здатності враховувати персональні потреби клієнтів та адаптувати обслуговування під їхні очікування. Це проявляється через персоналізовані пропозиції, спеціальні умови обслуговування та рекомендації фінансових продуктів відповідно до індивідуального профілю клієнта. Такий підхід підвищує лояльність клієнтів і сприяє довгостроковій співпраці.

Узагальнено всі основні характеристики якості банківських послуг, їх прояви у практиці та вплив на клієнта наведено у таблиці 1.1.

Індивідуальний підхід, що передбачає персоналізацію обслуговування та врахування специфічних потреб клієнтів, виступає однією з ключових складових загальної якості банківських послуг. Його впровадження сприяє підвищенню лояльності та довгостроковій співпраці, а разом із іншими характеристиками

формує комплексну систему показників ефективності обслуговування клієнтів. З огляду на це, сучасні банки дедалі більше орієнтуються на концепцію клієнтоорієнтованості, яка розширює традиційне розуміння індивідуального підходу та включає активне вивчення потреб клієнтів, прогнозування їхніх очікувань і адаптацію продуктів і послуг відповідно до цих вимог. Основна мета клієнтоорієнтованого підходу полягає у встановленні довгострокових взаємовигідних відносин між фінансовою установою та її клієнтами, що сприяє підвищенню лояльності, довіри та економічної ефективності банку [17].

Таблиця 1.1 – Основні характеристики якості банківських послуг та їх прояв у практиці

Характеристика	Пояснення	Приклади прояву в банку	Вплив на клієнта	Джерело
Надійність	Виконання банком зобов'язань	Точне проведення платежів, дотримання договорів	Підвищує довіру та лояльність	[3]
Оперативність	Швидкість виконання операцій	Миттєві онлайн-платежі, швидкі консультації	Скорочує час очікування, підвищує задоволеність	[9]
Компетентність	Знання продуктів і навички персоналу	Кваліфіковані консультації, рекомендації продуктів	Підвищує ефективність вибору продуктів	[11]
Доступність	Легкість доступу до послуг та інформації	Онлайн-банкінг, мобільні додатки, банкомати	Зручність, доступність 24/7	[3]
Індивідуальний підхід	Персоналізація обслуговування	Персональні пропозиції, спеціальні умови	Зростання лояльності та задоволеності	[17]

Джерело: систематизовано автором

Сучасні дослідження підкреслюють, що клієнтоорієнтованість реалізується через комплекс взаємопов'язаних етапів, які включають:

1. Виявлення потреб клієнтів – систематичне дослідження очікувань і побажань споживачів фінансових послуг. Використовуються методи анкетування, опитувань, аналізу поведінкових даних клієнтів, а також

big data та інструменти цифрової аналітики.

2. Розробка продукту та сервісу – створення банківських продуктів, які відповідають індивідуальним потребам клієнтів, включно з персоналізованими кредитними пропозиціями, депозитами, програмами лояльності та пакетами послуг для різних сегментів споживачів.
3. Надання послуги – безпосереднє обслуговування клієнта, яке включає високий рівень професійності персоналу, швидкість обробки операцій, доступність інформації та прозорість умов продуктів.
4. Збір зворотного зв'язку – систематичний аналіз думок клієнтів щодо якості обслуговування та ефективності наданих продуктів. Використовуються опитування задоволеності, NPS (Net Promoter Score), онлайн-відгуки та соціальні мережі.
5. Поліпшення послуги – внесення корективів на основі отриманого зворотного зв'язку, впровадження інновацій, цифрових технологій та персоналізованих рішень, що забезпечують безперервне підвищення якості обслуговування [21].

Таким чином, клієнтоорієнтований підхід у банківській практиці дозволяє досягати балансу між економічними інтересами банку та потребами клієнтів, формує довгострокові взаємовигідні відносини та підвищує конкурентоспроможність установи (рис. 1.1).

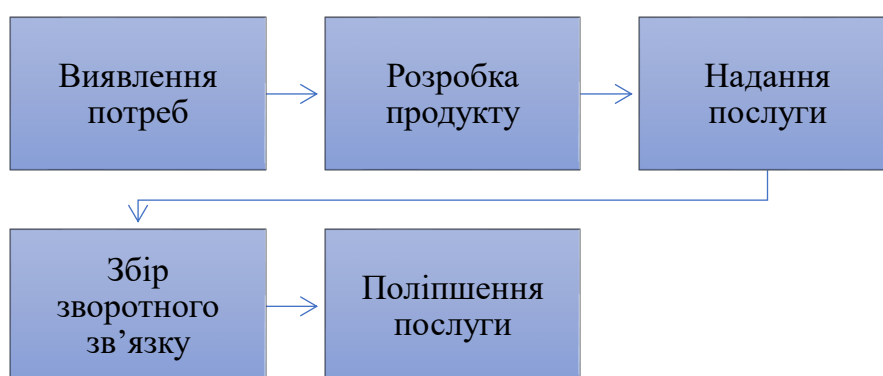


Рисунок 1.1 – Модель реалізації клієнтоорієнтованого підходу у банківській діяльності

Джерело: авторська розробка на основі [14]

Важливо зазначити, що в умовах цифровізації банківських процесів клієнтоорієнтованість набуває нового змісту: використання аналітики даних, автоматизованих CRM-систем та цифрових каналів обслуговування дозволяє банкам персоналізувати пропозиції у масштабі, скоротити час взаємодії з клієнтами та підвищити оперативність реагування на зміни в їхніх потребах. Крім того, інтеграція омніканальних платформ забезпечує безшовний досвід клієнта та підтримує його задоволеність на всіх етапах взаємодії з банком [2].

Після впровадження клієнтоорієнтованого підходу особлива увага приділяється системному управлінню операційними процесами банку, що забезпечує узгодженість, передбачуваність та стабільність надання послуг. Процесний підхід дозволяє розглядати якість банківських послуг не лише як результат індивідуальної взаємодії з клієнтом, а як комплексну систему взаємопов'язаних процесів, де кожен етап обслуговування стандартизований і підлягає контролю. Такий підхід забезпечує ефективне поєднання економічних та клієнтоорієнтованих цілей установи, дозволяє мінімізувати ризики помилок і підвищує загальну задоволеність клієнтів.

Ключовими етапами процесного підходу є:

1. Ідентифікація потреб клієнтів. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз запитів та очікувань клієнтів через анкетування, опитування, аналіз історичних даних та Big Data. Це дозволяє банку прогнозувати потреби клієнтів і формувати продукти, максимально адаптовані під їхні вимоги.
2. Виконання послуги. Етап передбачає безпосереднє надання продукту або сервісу, зокрема проведення платежів, відкриття рахунків, оформлення кредитів або депозитів. Стандартизація процедур та регламентів забезпечує точність виконання операцій та зменшує ймовірність помилок.
3. Контроль якості. Для підтримання високих стандартів банківські установи застосовують внутрішній аудит, моніторинг транзакцій та регулярні перевірки дотримання процедур. Це дозволяє своєчасно

виявляти та усувати недоліки у процесах обслуговування.

4. Збір зворотного зв'язку. Важливим елементом процесного підходу є оцінка задоволеності клієнтів за допомогою опитувань, аналітики відгуків, індексу NPS та інших інструментів збору інформації про якість наданих послуг. Результати цього етапу використовуються для коригування продуктів і процедур.
5. Поліпшення процесів. На основі аналізу зворотного зв'язку та внутрішнього аудиту здійснюється вдосконалення процедур, оптимізація бізнес-процесів та впровадження новітніх сервісів, включно з цифровізацією, автоматизацією та омніканальними платформами. Це забезпечує безперервне підвищення ефективності обслуговування та адаптацію послуг до змін потреб клієнтів [12].

Узагальнено реалізацію процесного підходу до управління якістю банківських послуг наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика процесного підходу в системі управління якістю банківських послуг

Процес	Опис	Приклад реалізації	Джерело
Ідентифікація потреб	Аналіз потреб клієнтів	Анкетування, опитування, Big Data аналіз	[15]
Виконання послуги	Надання продукту або сервісу	Проведення платежів, відкриття рахунків	[6]
Контроль якості	Внутрішній аудит та перевірка процедур	Моніторинг транзакцій та помилок	[22]
Зворотний зв'язок	Оцінка задоволеності клієнтів	Опитування, відгуки, NPS	[4]
Поліпшення процесів	Удосконалення процедур та продуктів	Впровадження нових сервісів, цифровізація	[9]

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, процесний підхід забезпечує комплексне управління якістю банківських послуг, поєднуючи стандартизовані операційні процедури та механізми зворотного зв'язку з клієнтами. Його впровадження дозволяє досягати високого рівня стабільності та передбачуваності результатів обслуговування, знижує ризик помилок і підвищує загальну задоволеність клієнтів.

Узагальнюючи викладений матеріал, слід зазначити, що якість банківських послуг виступає багатовимірною категорією, яка охоплює як технічні параметри банківських операцій, так і суб'єктивні аспекти клієнтського сприйняття. Сучасні підходи до забезпечення якості базуються на поєднанні класичних концепцій сервісного менеджменту з інноваційними інструментами цифрової трансформації, що дає змогу формувати цілісну систему управління якістю. Ключовими елементами такої системи є клієнтоорієнтованість, процесний підхід, стандартизація процедур, персоналізація обслуговування та застосування цифрових технологій, які забезпечують оперативність, надійність і безпомилковість операцій. Ефективне використання зазначених підходів дозволяє фінансовим установам адаптуватися до динамічних ринкових умов, формувати довгострокові відносини з клієнтами та підвищувати власну конкурентоспроможність за рахунок сталого підвищення рівня сервісу.

1.2. Асортимент банківських послуг: визначення, класифікація та чинники впливу

Асортимент банківських послуг є ключовим елементом діяльності комерційних банків та визначає їхню конкурентоспроможність на фінансовому ринку. У сучасних умовах трансформації банківської системи, цифровізації банківських процесів, зміни поведінки споживачів та посилення регуляторних вимог структура банківських послуг постійно ускладнюється, доповнюється інноваційними продуктами та модифікаціями вже існуючих фінансових інструментів. Широта та глибина асортименту прямо впливають на рівень задоволеності клієнтів, рівень прибутковості банку та його здатність формувати довгострокові конкурентні переваги [27].

У науковій літературі поняття «асортимент банківських послуг» визначається як сукупність традиційних і сучасних фінансових продуктів, що надаються банком клієнтам для задоволення їхніх економічних потреб у сфері розрахунків, кредитування, інвестування, управління активами, страхового

захисту, заощаджень та інших фінансових операцій [16]. Така сукупність формується банком на підставі стратегічних цілей, ринкової кон'юнктури, попиту клієнтів та регуляторних вимог.

У межах теоретичного аналізу процес формування асортименту банківських послуг доцільно розглядати як системно впорядковану сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що визначають його зміст, структуру та еволюцію. Узагальнена логіко-структурна модель цього процесу подана на рисунку 1.2, де схематизовано взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами банку, параметрами ринкового середовища та потребами клієнтських сегментів.

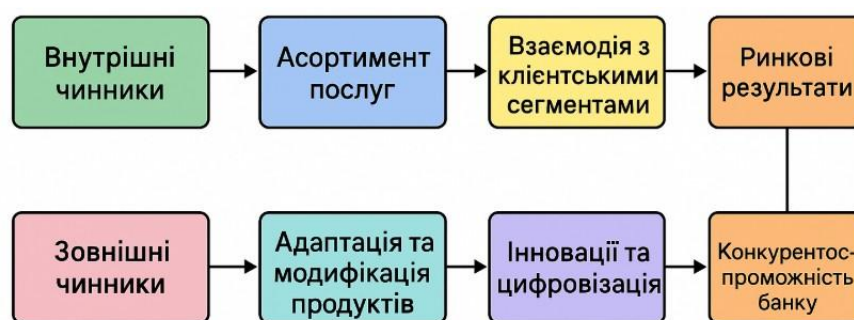


Рисунок 1.2 – Структурно-логічна модель формування асортименту банківських послуг

Джерело: авторська розробка

У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до класифікації банківських послуг, що зумовлено складністю, багатофункціональністю та динамічністю сучасного банківського ринку. Традиційно послуги групують на пасивні, активні та комісійні операції, однак такий підхід має переважно бухгалтерсько-операційний характер і не дозволяє охопити повну різноманітність сучасних банківських продуктів, які постійно трансформуються під впливом технологічних інновацій, глобалізації фінансових ринків та зміни поведінкових моделей споживачів. У зв'язку з цим у сучасних дослідженнях все більшого поширення набувають багатовимірні класифікаційні підходи, що ґрунтуються на поєднанні функціонального, економічного, маркетингового та інституційного критеріїв. Така класифікація дає змогу системно оцінювати призначення банківських послуг, їхній економічний зміст,

рівень інноваційності, а також орієнтацію на окремі сегменти клієнтів – корпоративних, приватних, інституційних чи фінтех-партнерів. Узагальнений варіант такої класифікації наведено у таблиці 1.3, що структуровано репрезентує основні групи банківських продуктів з урахуванням їх функціонального призначення та сфери застосування [11].

Таблиця 1.3 – Узагальнена класифікація банківських послуг

Група послуг	Зміст	Приклади продуктів
Депозитні та ощадні послуги	Залучення тимчасово вільних коштів фізичних і юридичних осіб	строкові депозити, ощадні програми, депозитні сертифікати
Кредитні послуги	Надання грошових коштів клієнтам на умовах платності, строковості, повернення	споживчі кредити, іпотека, овердрафт, кредитні лінії
Розрахунково-касові послуги	Організація безготівкових і готівкових розрахунків	відкриття рахунків, платежі, інтернет-банкінг
Інвестиційні та трастові послуги	Управління активами клієнтів і сприяння інвестиційній діяльності	брокерські операції, трастове управління, інвестиційні фонди
Послуги на ринку цінних паперів	Операції з емісією, обігом і зберіганням цінних паперів	депозитарні послуги, андеррайтинг
Лізингові та факторингові операції	Фінансування в реальному секторі та перерозподіл дебіторської заборгованості	фінансовий лізинг, факторинг
Гарантійні та поручительські операції	Забезпечення виконання зобов'язань клієнтів	банківські гарантії, акредитиви
Цифрові банківські послуги	Дистанційні канали обслуговування	мобільний банкінг, електронні гаманці, P2P-перекази
Нефінансові послуги (value-added services)	Додаткові сервіси, що підвищують цінність обслуговування	фінансове консультування, інформаційні сервіси

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 11]

У сучасних умовах трансформації фінансового ринку та посилення конкурентного середовища банківські послуги поділяються на традиційні та інноваційні, що зумовлює необхідність їх комплексного наукового аналізу. Традиційні банківські послуги формують основу діяльності банківських установ і включають класичні фінансові операції, такі як депозитне обслуговування, кредитування, розрахунково-платіжні операції, касові та валютні операції. Ці продукти мають високий рівень стандартизації, регламентовані законодавством

і є ключовими джерелами формування ресурсної бази та доходів банку. Незважаючи на тривалий період існування, традиційні послуги залишаються актуальними, оскільки забезпечують стабільність функціонування фінансової системи та задовольняють базові потреби клієнтів у збереженні, розміщенні та переміщенні коштів.

На противагу цьому, інноваційні банківські послуги формуються під впливом цифровізації, розвитку фінансових технологій (fintech), зміни моделей поведінки споживачів та глобальних тенденцій у сфері фінансової інклюзії. До цієї групи належать мобільні застосунки, онлайн-банкінг, системи віддаленої ідентифікації, електронні гарантії, сервіси миттєвих платежів, платформи відкритого банкінгу (Open Banking), штучний інтелект у банківському консультативному супроводі, чат-боти, технології Blockchain та автоматизовані системи управління персональними фінансами. Інноваційні продукти забезпечують персоналізацію, високу швидкість обслуговування, доступність 24/7 і суттєве скорочення витрат як для банку, так і для клієнта [4].

З огляду на різні характеристики та функціональне призначення традиційних і інноваційних послуг доцільно проводити їх порівняльний аналіз, що дає змогу оцінити рівень технологічності банку, гнучкість його продуктового портфеля та готовність адаптуватися до ринкових змін. Узагальнена характеристика цих двох груп продуктів представлена у структурованому вигляді на рисунку 1.3, де систематизовано ключові ознаки, що визначають їхню роль у формуванні сучасного асортименту банківських послуг.



Рисунок 1.3 – Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних послуг банку

Банківський ринок характеризується високим рівнем диференціації та багаторівневою структурою, що зумовлено різноманітністю потреб клієнтів та особливостями їх фінансової поведінки. Клієнтська база банківських установ включає декілька основних сегментів, кожен з яких має специфічні фінансові запити, рівень ризикової толерантності та вимоги до сервісного обслуговування. Формування асортименту банківських послуг із врахуванням сегментаційного підходу дозволяє не лише ефективно задовольняти ці потреби, а й оптимізувати доходність банку за рахунок точного націлювання продуктів на конкретні групи споживачів.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що сегментація клієнтської бази є стратегічним інструментом управління асортиментом, оскільки вона забезпечує системне розмежування пропозицій за критеріями доходу, віку, професійної належності, поведінкових характеристик, ризикового профілю та технологічної готовності до використання цифрових сервісів. На практиці це реалізується через розробку спеціалізованих продуктових лінійок, таких як:

- для фізичних осіб – поточні та депозитні рахунки, кредити на споживчі потреби, карткові продукти, онлайн- та мобільні банкінг-сервіси;
- для малого та середнього бізнесу – кредитування обігових коштів, розрахунково-касове обслуговування, торговельне фінансування, спеціалізовані цифрові платформи для управління фінансами;
- для корпоративних клієнтів – комплексне обслуговування, включаючи інвестиційні послуги, фінансове консультування, валютні операції та казначейські продукти.

Застосування сегментаційного підходу дозволяє оптимізувати асортиментну політику банку, визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку продуктів і підвищувати ефективність маркетингових комунікацій. При цьому доцільно враховувати як класичні критерії сегментації (доходи, вид діяльності, географія), так і сучасні технологічні чинники, зокрема готовність клієнтів до цифрових послуг та рівень їх фінансової грамотності [23].

Узагальнені дані щодо структури асортименту банківських послуг за

клієнтськими сегментами наведено у таблиці 1.4, де систематизовано основні види послуг, їх функціональні особливості та орієнтацію на конкретні категорії клієнтів. Такий підхід дозволяє поєднати аналітичну систематизацію та практичну орієнтацію на підвищення ефективності управління продуктовим портфелем банку.

Таблиця 1.4 – Структура послуг банку за клієнтськими сегментами

Сегмент клієнтів	Основні послуги	Додаткові сервіси	Особливості попиту
Фізичні особи	депозити, споживче кредитування, карткові продукти	cash-back, страхування	орієнтація на швидкість і простоту
Малий та середній бізнес	РКО, кредитування МСБ, гарантії	CRM-рішення, онлайн-кабінет бізнес-клієнта	потреба в комплексності
Корпоративні клієнти	зарплатні проекти, кредитні лінії, операції з векселями	транзакційний банкінг, валютний контроль	індивідуальні пропозиції
VIP-сегмент / Private Banking	інвестиції, трастові операції	персональний менеджер, wealth management	висока гнучкість

Джерело: авторська розробка

Сучасний ринок банківських послуг характеризується динамічною трансформацією продуктових лінійок під впливом цифровізації, змін у поведінці клієнтів та розвитку фінансових технологій. Відповідно, асортимент послуг зазнає поступового перетворення, яке можна охарактеризувати кількома ключовими тенденціями.

Першою важливою тенденцією є повна цифровізація взаємодії з клієнтами, що передбачає впровадження мобільного та онлайн-банкінгу, систем самообслуговування, електронних гарантів і платформ відкритого банкінгу. Цей напрям дозволяє банкам знижувати витрати на операційне обслуговування, підвищувати швидкість обробки транзакцій та забезпечувати доступність послуг 24/7.

Другою тенденцією є мінімізація традиційних операцій у фізичних відділеннях, що супроводжується скороченням паперового документообігу, впровадженням електронного підпису та дистанційних процедур верифікації клієнтів. Такий підхід підвищує ефективність внутрішніх процесів і дозволяє зосередити ресурси банку на обслуговуванні клієнтів із високою доданою вартістю.

Третім напрямом розвитку є поширення миттєвих платежів та систем швидких розрахунків, які стають стандартом для роздрібного і корпоративного сегментів. Це включає технології real-time payments, QR-платежі та інтеграцію з мобільними фінансовими сервісами, що істотно підвищує зручність та задоволеність клієнтів.

Четверта тенденція полягає в інтеграції банку з екосистемами, що реалізується через marketplace-моделі та партнерські платформи, де фінансові продукти пропонуються разом із нефінансовими сервісами. Така інтеграція дозволяє створювати комплексні рішення для клієнтів і розширювати дохідні джерела банку.

П'ята тенденція – індивідуалізація банківських послуг, що базується на використанні технологій Big Data, аналітики поведінки клієнтів та штучного інтелекту для персоналізації продуктів і формування рекомендацій, які максимально відповідають потребам конкретного споживача.

Шостим напрямом є ефемерність нефінансових сервісів, що включає впровадження партнерських програм, lifestyle-продуктів, бонусних систем та інтеграцію фінансових послуг з повсякденними потребами клієнтів. Цей підхід дозволяє банку не лише підвищити лояльність клієнтів, а й створювати додаткову цінність через комплексне обслуговування.

З метою наочного представлення домінант розвитку банківських продуктів у сучасних умовах у структурованому вигляді, технологічна та стратегічна еволюція асортименту наведена на рисунку 1.5, де відображено основні напрями трансформації традиційних і інноваційних послуг, інтеграцію цифрових технологій та зміни у моделі клієнтського обслуговування.



Рисунок 1.5 – Еволюція асортименту банківських послуг у цифрову епоху

Джерело: авторська розробка

Узагальнюючи викладене, асортимент банківських послуг являє собою системно організовану сукупність фінансових продуктів і сервісів, орієнтованих на задоволення різноманітних потреб клієнтів та забезпечення ефективного функціонування банківської установи. Його формування визначається комплексним впливом внутрішніх ресурсів банку, технологічного потенціалу, кадрового та організаційного забезпечення, а також зовнішніх факторів – макроекономічної кон'юнктури, регуляторних вимог, конкурентного середовища та змін у поведінці споживачів. Класифікація банківських послуг за традиційними та інноваційними продуктами, а також за клієнтськими сегментами, дозволяє систематизувати асортимент, підвищити його адаптивність і забезпечити персоналізацію пропозицій. Водночас сучасні тенденції розвитку ринку, зокрема цифровізація, інтеграція з екосистемами, впровадження інноваційних технологій і індивідуалізація сервісів, обумовлюють постійну трансформацію асортименту, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності банків та створення додаткової цінності для клієнтів. Такий підхід до формування та управління асортиментом є стратегічно важливим для забезпечення довгострокової стабільності та розвитку фінансової установи в умовах сучасного ринку.

1.3. Методичні інструменти оцінювання рівня якості та ефективності управління продуктовою лінійкою банку

Ефективне управління продуктовою лінійкою банку є ключовою умовою його конкурентоспроможності, здатності нарощувати клієнтську базу,

підвищувати прибутковість та адаптуватися до змін ринкового середовища. У процесі стратегічного й оперативного управління банківським продуктом виникає потреба у системному застосуванні методичних інструментів оцінювання якості та результативності функціонування продуктової лінійки. Ці інструменти дають можливість визначити рівень задоволеності клієнтів, виявити ефективність окремих продуктів, оцінити їх ринкову привабливість, фінансову результативність та відповідність стратегічним орієнтирам банку. З-поміж значного переліку методів у практиці українських банків найбільшого поширення набули: маркетингово-аналітичні методи (зокрема NPS-аналіз), фінансово-економічні методи (аналіз прибутковості продуктового портфеля) та стратегічні матричні методи (BCG-матриця).

Методичні підходи до оцінювання продуктової лінійки банку дозволяють встановити взаємозв'язок між якістю банківських послуг, рівнем клієнтського досвіду та фінансовими результатами. У сучасних умовах посиленої конкуренції та цифровізації банківського сектору управління продуктами набуває системного характеру і включає такі ключові елементи:

- оцінювання попиту на продукт;
- визначення рівня задоволеності споживачів;
- аналіз вартості продукту, його рентабельності та життєвого циклу;
- вимірювання конкурентних позицій продукту відносно інших учасників ринку;
- оптимізація структури продуктового портфеля;
- ухвалення рішень щодо модернізації, просування або вилучення продукту з ринку.

Для реалізації зазначених завдань використовуються різноманітні методичні інструменти, що формують комплексну систему аналітичного, фінансового та стратегічного оцінювання продуктової лінійки банку. Кожен із цих інструментів виконує певну функціональну роль у процесі управління, дозволяючи банку отримати як кількісні, так і якісні характеристики ефективності функціонування окремих продуктів та портфеля загалом. Зокрема,

маркетингово-аналітичні методи забезпечують розуміння поведінкових характеристик клієнтів, рівня їх лояльності та задоволеності продуктами; фінансово-економічні інструменти дають змогу оцінити структуру доходів і витрат, визначити рентабельність продукту та його вплив на фінансовий результат банку; стратегічні матричні моделі дозволяють оцінити позицію продукту на ринку, його життєвий цикл і перспективи подальшого розвитку. Така систематизація інструментарію є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, адже вона забезпечує комплексність та різновекторність аналізу, врахування як внутрішніх фінансових індикаторів, так і зовнішніх ринкових факторів. Узагальнений підхід до групування методів за їх змістовою та функціональною спрямованістю подано в таблиці 1.5, що дозволяє наочно продемонструвати їх класифікацію, відмінності та взаємодоповнюючі характеристики [23].

Таблиця 1.5 – Класифікація основних методичних інструментів оцінювання ефективності управління продуктовою лінійкою банку

Група методів	Характеристика	Приклади
Маркетингово-аналітичні	Оцінюють поведінку, потреби та рівень лояльності клієнтів	NPS, CSI, Customer Journey Map
Фінансово-економічні	Визначають вплив продукту на фінансові результати	ROI, ROA, маржинальний аналіз, аналіз LTV
Стратегічні матричні	Дають змогу оцінити позицію продукту на ринку та визначити стратегічні дії	BCG-матриця, GE/McKinsey
Комплексні (інтегральні)	Поєднують фінансові та нефінансові показники	Balanced Scorecard, KPI-матриці

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

Індекс чистої лояльності клієнтів (Net Promoter Score – NPS) посідає важливе місце серед інструментів оцінювання якості банківських послуг, оскільки дозволяє не лише визначити ступінь задоволеності клієнтів, а й оцінити їхню готовність підтримувати банк у конкурентному середовищі через рекомендаційні дії. У науковій літературі NPS позиціонується як індикатор

«поведінкової лояльності», що відображає ступінь відповідності очікувань клієнтів фактичному рівню сервісу. На відміну від традиційних показників якості, що вимірюють об'єктивні параметри (оперативність, точність, доступність), NPS фіксує суб'єктивну оцінку клієнта, яка формується на основі сумарного досвіду взаємодії з банком. Методика передбачає визначення різниці між часткою «промоутерів» – клієнтів, які високо оцінюють сервіс (9-10 балів), та часткою «критиків» – осіб, які негативно або нейтрально сприймають продукт (0-6 балів). Отримані значення можуть коливатися в діапазоні від -100 до +100, що забезпечує універсальність та можливість порівняння між різними фінансовими установами.

Популярність NPS у банківському секторі України пояснюється низкою чинників, серед яких ключове значення мають доступність, простота формування вибірки та оперативність збору інформації через цифрові канали. Українські банки активно інтегрують NPS у системи клієнтського моніторингу, оскільки індикатор дозволяє швидко ідентифікувати «больові точки» у процесі обслуговування та визначити продукти, що формують ризики відтоку клієнтів. Крім того, NPS корелює з показниками фінансової стійкості та темпами приросту клієнтської бази, що підтверджується дослідженнями міжнародних консалтингових компаній, які визначають індекс як один із найкращих предикторів поведінки споживачів. Важливим є й те, що цей інструмент універсально застосовується як у роздрібному, так і корпоративному сегменті, надаючи змогу аналізувати рівень лояльності різних груп клієнтів та формувати відповідні управлінські рішення щодо оптимізації продуктової лінійки [27].

Застосування NPS у практиці українських банків базується на чіткій послідовності етапів проведення аналізу, що включає формування репрезентативної вибірки клієнтів, організацію опитування, сегментацію відповідей, обчислення підсумкового індексу та ухвалення рішень щодо коригування продуктового портфеля. Таку логіку реалізації подано у таблиці 1.6, у якій систематизовано ключові етапи та їх зміст. Згідно зі структурою, NPS-опитування починається з визначення групи клієнтів, які використовують

певний банківський продукт або сервіс. Далі здійснюється опитування за базовим запитанням: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте цей продукт іншим?». Після цього банк класифікує клієнтів на «промоутерів», «пасивних» та «критиків» з подальшим аналізом їх мотивації. Фінальним етапом є розробка коригувальних заходів, що можуть передбачати удосконалення сервісних процедур, модернізацію цифрових продуктів, зміну тарифів або впровадження додаткових сервісів. Таким чином, NPS виступає не лише показником рівня лояльності, а й дієвим інструментом стратегічного управління продуктивністю та конкурентоспроможністю банківської установи [17].

Таблиця 1.6 – Етапи реалізації NPS-аналізу в банку та їх змістовна характеристика

Етап	Зміст етапу	Аналітичні завдання	Методи та інструменти збору даних	Очікувані результати
1	2	3	4	5
1. Формування вибірки	Визначення групи клієнтів, які використовують певний продукт, послугу або канал обслуговування. Формування репрезентативно ї сукупності споживачів.	- встановлення критеріїв відбору (вік, сегмент, частота використання продукту); - визначення обсягів вибірки; - сегментація за каналами взаємодії (відділення, мобільний додаток, інтернет-банкінг).	- клієнтські бази CRM; - аналітичні модулі Core Banking System; - автоматичні системи вибірки у цифрових каналах.	Репрезентативна група учасників, придатна для валідного оцінювання лояльності.
2. Проведення опитування	Збір оцінок клієнтів щодо ймовірності рекомендації банку або окремого продукту.	- формулювання ключового питання («Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте...»); - визначення режиму опитування: після операції, періодичне, тригерне.	- SMS-опитування; - push-повідомлення; - чат-боти; - опитування у мобільному додатку; - телефонні інтерв'ю.	Зібрана первинна інформація щодо сприйняття клієнтами сервісу.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5
3. Сегментація результатів	Класифікація відповідей за трьома групами: «промоутери» (9-10), «нейтралі» (7-8), «критики» (0-6).	- аналіз часток кожної групи; - визначення джерел негативного досвіду; - оцінка стабільності лояльності по сегментах.	- статистичні модулі BI-систем; - автоматизовані звіти CRM; - сегментаційні панелі у Contact Center.	Виявлення структури клієнтської лояльності та її диференціації.
4. Розрахунок NPS	Обчислення індексу за формулою: $NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$.	- оцінка динаміки індексу; - порівняння з попередніми періодами; - бенчмаркінг із середньоринковими показниками.	- автоматичні калькулятори NPS; - модулі Power BI, Tableau; - Excel/Google Sheets.	Кількісна оцінка рівня лояльності клієнтів.
5. Інтерпретація результатів	Визначення причин низьких або високих значень індексу, формування висновків.	- аналіз проблемних точок (pain points); - зіставлення даних NPS з іншими KPI (CSAT, CES, churn rate); - визначення продуктів, що потребують трансформації.	- глибинні інтерв'ю; - аналіз вільних коментарів; - тематичне групування (thematic analysis).	Виявлені пріоритетні напрями удосконалення продуктів та сервісів.
6. Коригування продуктового портфеля	Розробка заходів щодо підвищення лояльності та оптимізації продуктової лінійки банку.	- адаптація тарифів; - оптимізація клієнтських процесів; - покращення цифрових каналів; - усунення сервісних помилок; - оновлення продуктів.	- дизайн-мислення (Design Thinking); - Customer Journey Map; - A/B-тестування; - методи UX-досліджень.	Зростання рівня задоволеності клієнтів, підвищення NPS та покращення конкурентоспроможності банку.

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 15, 22]

Фінансово-економічний аналіз ефективності банківських продуктів є ключовим елементом стратегічного управління продуктовим портфелем банку. Його сутність полягає у всебічній оцінці результативності та економічної

доцільності окремих продуктів з позиції формування прибутку, оптимізації витрат та забезпечення сталості бізнес-моделі. Метод дозволяє не лише зафіксувати фактичну прибутковість кожного продукту, а й оцінити тенденції, що визначають його ринковий потенціал у середньо- та довгостроковій перспективі.

Одним з базових індикаторів виступає дохідність продукту (Product Revenue Rate), яка відображає здатність банківського продукту генерувати фінансові надходження у формі процентних або комісійних доходів. У комплексі з цим оцінюється маржинальний прибуток, що формує уявлення про різницю між доходами та прямими витратами на підтримку продукту. Важливим також є аналіз рівня операційних витрат, що можуть включати витрати на IT-інфраструктуру, маркетингові активності та супутні види забезпечення.

Значну роль у сучасному банківському менеджменті відіграє оцінка операційної рентабельності, яка демонструє ефективність використання ресурсів у процесі надання конкретних продуктів. Цей показник відображає результативність бізнес-процесів та адекватність тарифної політики. Додатково використовуються такі стратегічні індикатори, як життєвий цикл продукту (Product Life Cycle, PLC), що дозволяє визначити стадію розвитку продукту – від упровадження до спаду, – та LTV (lifetime value клієнта), який характеризує загальний фінансовий ефект від взаємодії клієнта з банком протягом тривалого періоду.

Фінансово-економічний аналіз дає змогу банку сформувати повну картину ефективності продуктового портфеля. На основі інтегральної оцінки визначаються продукти, які є стратегічно важливими та потребують подальшого масштабування, ті, що потребують оптимізації або модернізації, а також продукти, доцільність підтримки яких є низькою. Такий підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності банку, раціоналізацію витрат та обґрунтування стратегічних управлінських рішень [9].

BCG-матриця (Boston Consulting Group Matrix) є одним із популярних інструментів портфельного аналізу, що дозволяє оцінити комерційну ефективність продуктів банку та визначити пріоритети розподілу ресурсів.

Метод базується на двох критеріях: темпах зростання ринку та відносній частці продукту на ньому. Це дає змогу класифікувати продукти на чотири групи: «зірки», «важкі діти», «дійні корови» та «собаки» (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Класифікація банківських продуктів за BCG-матрицею

Джерело: авторська розробка на основі

Продукти категорії «зірки» мають високі темпи зростання та частку ринку, що робить їх стратегічно важливими і такими, що потребують інвестицій для підтримки розвитку. «Важкі діти» характеризуються високим потенціалом, але низькою ринковою часткою, тому їхній розвиток потребує обережного планування. «Дійні корови» забезпечують стабільний прибуток за низьких темпів зростання, слугуючи фінансовою базою банку. Продукти категорії «собаки» мають низькі показники і часто не приносять значного доходу, що може зумовлювати їхнє скорочення.

Застосування BCG-матриці дозволяє банку оптимізувати продуктовий портфель, спрямувати ресурси на перспективні та прибуткові продукти, а також знизити ризики, пов'язані з малоефективними продуктами. Метод забезпечує стратегічну підтримку прийняття рішень щодо розвитку та модернізації банківських послуг [28].

Виходячи з теоретичних положень щодо якості та асортименту банківських послуг, доцільним є проведення практичного дослідження системи управління цими складовими в діяльності конкретної фінансової установи. Наступний розділ присвячено аналізу реалізації зазначених принципів у діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА АСОРТИМЕНТОМ У
ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**2.1. Організаційно-економічна характеристика та ключові напрями діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є найбільшим універсальним банком України, який займає провідні позиції у роздрібному та корпоративному сегментах, а також залишається ключовим учасником національної фінансової інфраструктури. Банк функціонує у форматі акціонерного товариства, 100% акцій якого належить державі. Стратегічними напрямками діяльності установи є розвиток цифрових сервісів, збільшення частки безготівкових операцій, розширення кредитної підтримки бізнесу, забезпечення стабільності платіжних систем та підвищення довіри клієнтів.

У межах дослідження здійснено комплексну оцінку організаційно-економічного стану ПриватБанку за 2020-2024 рр. (Додаток А-Д), що дає змогу виявити ключові тенденції та визначити передумови змін у системі управління якістю та асортиментом банківських послуг.

Аналітичну основу становлять вихідні дані щодо активів, зобов'язань, капіталу та прибутку банку (табл. 2.1). На їх основі розраховано базові коефіцієнти фінансової стійкості, ефективності та структури балансу.

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна відзначити, що ключові фінансові показники АТ КБ «ПРИВАТБАНК» протягом 2020-2024 рр. зазнали суттєвих змін, що відображають адаптацію банку до зовнішніх викликів, трансформацію операційної діяльності та впровадження оновлених управлінських підходів. Виявлена динаміка дозволяє оцінити фінансову стійкість банку, характер його розвитку та ефективність управління ресурсами у досліджуваному періоді.

У 2020-2024 рр. активи АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонстрували стійку тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів банківської

діяльності та нарощування обсягів операцій. Якщо у 2020 р. їх величина становила 382,5 млрд грн, то вже у 2024 р. активи досягли 761,5 млрд грн. Темп приросту за досліджуваний період перевищив 99%, що є ознакою ефективної стратегії управління активами та адаптації банку до змін зовнішнього середовища. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2022-2023 рр., що може бути пов'язано зі збільшенням обсягу кредитного портфеля, зростанням обсягу коштів клієнтів та активізацією операцій на ринку ОВДП.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2020-2024 рр.

№	Показник	Одиниця	2020	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2020, ±
1	Активи	млн грн	382525	401296	549739	680068	761530	+379005
2	Зобов'язання	млн грн	329700	334681	482807	595036	662160	+332460
3	Власний капітал	млн грн	52825	66615	57789	85032	99370	+46545
4	Статутний капітал	млн грн	206060	206060	206060	206060	206060	-
5	Прибуток за рік	млн грн	24302	35050	30198	37857	40274	+15972

Джерело: складено за даними фінансової звітності банку (Додатки А-Д)

Зобов'язання банку також характеризувалися динамічним збільшенням, що корелює зі зростанням активів. За період 2020-2024 рр. їх обсяг зріс із 329,7 млрд грн до 662,2 млрд грн. Така тенденція свідчить про зростання довіри клієнтів та інституційних інвесторів, оскільки саме кошти фізичних і юридичних осіб становлять основну частину ресурсної бази банку. Водночас збільшення зобов'язань вимагає посиленого контролю за ліквідністю й структурою залучених ресурсів для забезпечення стабільності діяльності.

Власний капітал банку демонстрував позитивну, хоча й нерівномірну динаміку. У 2020 р. його величина становила 52,8 млрд грн, у 2021 р. зросла до 66,6 млрд грн, проте в 2022 р. зафіксовано зниження до 57,8 млрд грн. Таке коливання могло бути зумовлене посиленням ризиків, переоцінкою активів або збільшенням обсягів резервування у зв'язку з воєнними подіями. У 2023-2024 рр.

капітал відновився та зріс до 85,0-99,4 млрд грн, що підтверджує зміцнення фінансової стабільності та результативність управлінських рішень.

Статутний капітал упродовж досліджуваного періоду залишався незмінним на рівні 206,06 млрд грн. Його стабільність обумовлена чинним законодавством і формою власності банку. Значний обсяг статутного капіталу формує потужний запас фінансової надійності, що є ключовим чинником стабільності системно важливого банку.

Прибуток банку характеризувався хвилеподібною, але позитивною загальною тенденцією. Якщо у 2020 р. чистий прибуток сягав 24,3 млрд грн, то у 2021 р. він підвищився до 35,1 млрд грн. У 2022 р. відбулося зниження до 30,2 млрд грн, що пов'язано з підвищенням операційних ризиків і зміною макроекономічних умов. Уже в 2023-2024 рр. прибутковість відновила зростання до 37,9 та 40,3 млрд грн відповідно, що свідчить про ефективну адаптацію банку й його здатність працювати в умовах невизначеності.

Таким чином, узагальнюючи результати аналізу показників таблиці 2.1, можна дійти висновку, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020-2024 рр. продемонстрував високий рівень фінансової стійкості, ефективність управління активами і пасивами та здатність підтримувати стабільну прибутковість навіть в умовах значних економічних викликів. Позитивна динаміка більшості показників підтверджує стратегічну цілеспрямованість банку на зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на вітчизняному фінансовому ринку.

Аналіз фінансової стійкості АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ґрунтується на системі базових індикаторів, що характеризують співвідношення власних і залучених ресурсів, ефективність управління капіталом та результативність діяльності банку. До ключових інтегральних показників належать коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу, рентабельність активів (ROA) та рентабельність капіталу (ROE). Розрахунок відповідних коефіцієнтів здійснено на основі даних таблиці 2.1, що дає змогу відстежити динаміку фінансового стану банку у 2020-2024 рр.

1. Коефіцієнт автономії (КА):

$$КА = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}. \quad (2.1)$$

Цей коефіцієнт відображає частку власного капіталу в загальному обсязі активів банку та характеризує рівень його фінансової незалежності. Вищі значення показника свідчать про здатність банку функціонувати без критичної залежності від зовнішніх зобов'язань.

Результати розрахунків:

- 2020: 0,138
- 2021: 0,166
- 2022: 0,105
- 2023: 0,125
- 2024: 0,131

Нормативне значення КА для банківської системи становить $>0,10$. Усі розраховані показники відповідають нормативу, хоча у 2022 р. показник знижується до мінімального рівня (0,105), що було зумовлено зростанням обсягів зобов'язань під впливом воєнних ризиків та переорієнтації банківської системи на забезпечення ліквідності. Проте у 2023-2024 рр. спостерігається поступове відновлення фінансової стійкості за рахунок нарощування капіталу та стабілізації клієнтської активності.

2. Коефіцієнт фінансового левериджу (КФЛ):

$$КФЛ = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}. \quad (2.2)$$

КФЛ визначає ступінь використання АТ КБ «ПРИВАТБАНК» позикових ресурсів і показує фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування. Для великих універсальних банків характерні значення в діапазоні 5-10.

Результати:

- 2020: 6,24
- 2021: 5,02
- 2022: 8,35
- 2023: 7,00

- 2024: 6,66

Динаміка показує, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» активно використовує залучені кошти для формування ресурсної бази, що є типовим для системно важливих банків. Зростання коефіцієнта у 2022 р. до 8,35 пояснюється різким збільшенням зобов'язань у період кризи. Проте у наступні два роки банк зменшує залежність від залучених ресурсів, оптимізуючи структуру пасивів.

3. Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\%. \quad (2.3)$$

ROA описує здатність банку генерувати прибуток від використання активів, тобто характеризує ефективність управління ресурсною базою.

Результати:

- 2020: 6,35%
- 2021: 8,74%
- 2022: 5,49%
- 2023: 5,56%
- 2024: 5,29%

Показник має хвилеподібну динаміку: після суттєвого зростання у 2021 р. він знижується в період 2022-2024 рр. через збільшення активів банку та підвищення операційних витрат у воєнних умовах. Проте значення залишаються на рівні, що перевищує середньоринкові, що підтверджує ефективність операційної моделі банку.

4. Рентабельність капіталу (ROE):

$$ROE = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%. \quad (2.4)$$

ROE є ключовим інтегральним індикатором ефективності управління капіталом АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та визначає, наскільки результативно використовуються власні кошти акціонера (держави).

Результати:

- 2020: 46%
- 2021: 53%

- 2022: 52%
- 2023: 44%
- 2024: 41%

Значення ROE у всі роки суттєво перевищують середньосвітові стандарти (10-15%) та є характерними для великих державних банків із високою операційною ефективністю. Незважаючи на певне зниження після 2021 р., показник залишається високим, свідчаючи про здатність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» підтримувати значну норму прибутку на вкладений капітал навіть в умовах економічної нестабільності.

Розрахунок ключових показників фінансової стійкості АТ КБ «ПРИВАТБАНК» засвідчує, що у 2020-2024 рр. банк демонстрував стабільну здатність виконувати нормативи капіталу та підтримувати достатній рівень фінансової незалежності. Незважаючи на виклики, спричинені погіршенням макроекономічної ситуації та воєнними ризиками, банк зберіг високі значення ROA та ROE, що вказує на ефективне управління активами та капіталом. Загалом фінансова модель банку залишається стійкою, а динаміка ключових індикаторів підтверджує його провідну позицію в банківській системі України.

Для підвищення наочності у рисунку 2.1 подано динаміку активів, зобов'язань і капіталу банку. Графік демонструє стійку тенденцію до зростання активів та зобов'язань, що підтверджує розширення масштабів діяльності банку впродовж досліджуваного періоду.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» залишається абсолютним лідером банківського ринку України за кількістю клієнтів, обсягом карткових операцій, числом POS-терміналів і користувачів мобільного банкінгу. Сервіс Privat24 є ключовим цифровим продуктом, що забезпечує:

- відкриття рахунків онлайн;
- цифрові платежі;
- операції з депозитами та кредитами;
- електронні підписи та документообіг.



Рисунок 2.1 – Динаміка активів, зобов'язань і капіталу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Основними напрямками АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є кредитування бізнесу, еквайринг, зарплатні проєкти та торгове фінансування. У 2023-2024 рр. банк активно брав участь у державних програмах підтримки підприємців.

Банк забезпечує розрахунково-касове обслуговування, транзакційні послуги та фінансування великих підприємств, включаючи стратегічні компанії.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» залишається драйвером цифровізації банківського сектору України. За даними банку, понад 90% операцій клієнти здійснюють онлайн. Розвиток цифрових каналів є ключовим елементом конкурентної стратегії.

У межах проведеного аналізу встановлено, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020-2024 рр. зберігав провідні позиції на банківському ринку України, що підтверджується динамічним зростанням ключових фінансових показників. Зокрема, активи банку збільшилися на 99,2%, а зобов'язання – на 100,9%, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зростання довіри клієнтів до банку як до надійного фінансового посередника.

Поглиблена оцінка фінансової стійкості засвідчила, що коефіцієнт автономії перебував на рівні вище нормативного значення у всі роки аналізу, що характеризує банк як інституцію з достатньою капіталізацією. Коефіцієнт

фінансового левериджу відповідає типовим параметрам великих універсальних банків, що підтверджує ефективність структури залучених ресурсів. Показники ROA та ROE демонструють стабільно високий рівень прибутковості: рентабельність капіталу у межах 41-53% вказує на результативне використання власних ресурсів та здатність банку генерувати значний фінансовий результат.

Аналіз стратегічних орієнтирів діяльності свідчить, що цифрова модернізація, розширення підтримки бізнес-клієнтів, диверсифікація та інноваційність продуктової лінійки залишаються ключовими пріоритетами АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Це дозволяє банку адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати конкурентоспроможність.

Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження системи управління якістю банківських продуктів та оптимізації асортименту фінансових послуг, що є важливою складовою загального підвищення ефективності діяльності банку.

2.2. Аналіз параметрів якості банківських послуг та оцінювання рівня клієнтського досвіду

Забезпечення високої якості банківських послуг є ключовим чинником формування конкурентоспроможності фінансових установ. Для АТ КБ «ПРИВАТБАНК», який обслуговує понад 18 млн клієнтів, питання якості сервісу та клієнтського досвіду (Customer Experience, CX) набувають стратегічного значення. У сучасних умовах цифровізації банківської діяльності споживачі очікують не лише доступності продуктів, а й високої швидкості, зручності та персоналізації сервісу. Тому комплексна оцінка параметрів якості, рівня задоволеності клієнтів і динаміки основних характеристик обслуговування є важливою складовою аналізу ефективності управління банком.

Якість банківських послуг оцінюється за поєднанням кількісних і якісних параметрів. До ключових показників належать:

- швидкість обслуговування у відділенні та в дистанційних каналах;

- рівень задоволеності клієнтів;
- кількість скарг на 1 тис. операцій;
- частка онлайн-операцій;
- індекс лояльності клієнтів (NPS);
- коефіцієнт повторних звернень;
- показник вирішення звернень з першого контакту (First Contact Resolution, FCR);
- частка продуктів, доступних онлайн.

Для комплексної оцінки у роботі використовується поєднання:

- методу SERVQUAL (надійність, відповідальність, компетентність, емпатія, матеріальність);
- цифрових індикаторів банківського сервісу (доступність мобільного застосунка, швидкість операцій, онлайн-проникнення);
- аналітичних коефіцієнтів, що характеризують ефективність обслуговування.

Для оцінювання динаміки параметрів сервісу сформовано узагальнену таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка параметрів якості банківських послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020-2024 рр.

№	Показник	Одиниця	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. зміна	Т _з росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Рівень задоволеності клієнтів (CSI)	%	82	85	83	87	89	+7	108,5
2	Інтегральний індекс NPS	балів	+46	+54	+52	+58	+61	+15	132,6
3	Кількість скарг на 1000 операцій	од.	4,3	3,8	5,2	3,1	2,7	-1,6	62,8
4	Вирішення звернень з першого контакту (FCR)	%	71	75	68	79	82	+11	115,5
5	Середній час операції у відділенні	хв	17	15	19	13	12	-5	70,6
6	Частка онлайн-операцій	%	64	70	78	85	88	+24	137,5

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Рівень доступності мобільного застосування	%	97,2	98,4	98,1	99,1	99,4	+2,2	102,3

Джерело: складено автором на основі внутрішніх звітів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що протягом 2020-2024 рр. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонструє стійку позитивну динаміку ключових параметрів якості банківського сервісу та клієнтського досвіду. Значення більшості індикаторів свідчать про систематичне вдосконалення сервісних процесів, зростання орієнтації на клієнта та активну цифровізацію обслуговування.

Показник CSI зріс з 82% у 2020 р. до 89% у 2024 р., що становить абсолютне збільшення на 7 в.п. та темп зростання 108,5%. Динаміка відображає зростання якості сервісу та поліпшення взаємодії з клієнтами. Незначне зниження в 2022 р. (до 83%) можна пояснити загальними кризовими умовами та змінами у роботі банківського сектору під впливом воєнних подій.

Показник NPS підвищився з +46 до +61, що відповідає абсолютному приросту +15 пунктів та темпу зростання 132,6%. Така динаміка свідчить про зміцнення лояльності клієнтів, збільшення готовності рекомендувати банк, а також про високий рівень емоційного сприйняття продуктів і сервісів.

Цей індикатор зменшився з 4,3 до 2,7, тобто на 1,6 одиниці, що становить 62,8% від рівня 2020 року. Зростання у 2022 р. (до 5,2) пояснюється суттєвим навантаженням на системи та персонал у період пікової турбулентності, однак у наступні роки банк не просто стабілізував ситуацію, а суттєво знизив кількість скарг.

Показник FCR збільшився з 71% до 82%, що формує абсолютний приріст +11 в.п. і темп зростання 115,5%. Збільшення FCR демонструє професіоналізацію контакт-центру та впровадження алгоритмів швидкого розв'язання типових питань клієнтів, що суттєво підвищує їхній загальний досвід взаємодії з банком.

Середній час обслуговування скоротився з 17 хв у 2020 р. до 12 хв у

2024 р., що становить зменшення на 5 хвилин або 70,6% відносно базового періоду. Дані свідчать про оптимізацію процесів у відділеннях, впровадження попереднього запису та електронних черг, а також перехід значної частки операцій у цифрові канали.

Доля операцій, що виконуються онлайн, зросла з 64% у 2020 р. до 88% у 2024 р. – абсолютний приріст 24 в.п. та темп зростання 137,5%. Це одна з найпозитивніших динамік, яка чітко відображає стратегічну цифрову трансформацію банку та його здатність забезпечувати якісний дистанційний сервіс.

Показник збільшився з 97,2% до 99,4%, що становить зростання на 2,2 в.п. та темп 102,3%. Високий рівень доступності підтверджує стабільність роботи платформи «Приват24», яка залишається ключовим цифровим сервісом банку. Така доступність є важливою для формування довіри та забезпечення безперервності фінансових операцій клієнтів.

Аналіз даних свідчить, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» протягом 2020-2024 рр. реалізував комплексну політику підвищення сервісної якості, що знайшло відображення у зростанні ключових параметрів клієнтського досвіду. Значне підвищення NPS, CSI, FCR, зменшення кількості скарг та скорочення часу обслуговування підтверджують ефективність управління процесами та результативність цифрових рішень. Отже, банк демонструє високий рівень клієнтоорієнтованості, що формує основу для подальшого удосконалення асортименту банківських послуг і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Поглиблений аналіз офлайн-складової сервісу подано у таблиці 2.3.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про стійку тенденцію до оптимізації мережі відділень АТ КБ «ПРИВАТБАНК» протягом 2020-2024 рр. Кількість відділень скоротилася з 1701 у 2020 р. до 1284 у 2024 р., тобто на 417 підрозділів або приблизно 24,5%. Така динаміка узгоджується зі стратегічним курсом банку на цифрову трансформацію, розвиток дистанційних каналів обслуговування та перехід до моделі «cashless-first». Скорочення мережі також відображає загальносвітову тенденцію зниження ролі фізичних відділень у структурі контактів із клієнтами.

Таблиця 2.3 – Параметри обслуговування у відділеннях АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість відділень	1701	1624	1430	1328	1284
Завантаженість відділень, ос./день	420	380	460	340	310
Час очікування в черзі, хв	15,2	11,6	17,8	10,4	8,7
Частка операцій у відділенні, %	36	30	22	17	12
Кількість операцій на одного працівника	56	61	48	74	81

Джерело: систематизовано на основі аналітики АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Показник завантаженості відділень АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має хвилеподібний характер. У 2020-2021 рр. спостерігалось зниження середньоденної кількості відвідувачів (із 420 до 380 осіб), що пояснюється пандемічними обмеженнями та активізацією онлайн-операцій. У 2022 р. завантаженість різко зросла до 460 осіб на день, що було зумовлено переміщенням клієнтів, збільшенням кількості операцій, пов'язаних із соціальними виплатами, змінами у поведінці споживачів у період воєнного стану. У 2023-2024 рр. показник знову низився (до 310 осіб на день), що свідчить про ефективну переорієнтацію клієнтів на застосунок «Приват24», онлайн-комунікації та віддалені фронт офіси.

Динаміка часу очікування в черзі демонструє істотне покращення якості обслуговування. Тривалість очікування скоротилася з 15,2 хв у 2020 р. до 8,7 хв у 2024 р., тобто майже удвічі. Водночас у 2022 р. спостерігався тимчасовий стрибок до 17,8 хв, що корелює зі збільшенням відвідуваності та зниженням кількості працюючих відділень. Після стабілізації операційної діяльності банк оптимізував внутрішні процеси, що дозволило досягти рекордно низького часу очікування у 2024 р. Це підтверджує підвищення операційної ефективності та раціональне навантаження на персонал.

Показник частки операцій, що здійснюються у відділенні, неухильно зменшувався протягом усього періоду: із 36% у 2020 р. до 12% у 2024 р. Така динаміка є прямим наслідком цифровізації та переорієнтації більшості клієнтів

на мобільний банкінг, онлайн-оплати, чат-боти, термінали самообслуговування та інші дистанційні канали. Зменшення частки операцій у відділеннях також узгоджується зі скороченням фізичної мережі та вдосконаленням інтерфейсу «Приват24».

Окремого аналізу потребує показник кількості операцій на одного працівника. У 2020-2021 рр. він зріс із 56 до 61, що свідчить про поступове підвищення продуктивності персоналу. У 2022 р. показник знизився до 48 – наслідок збільшення загальної кількості відвідувачів, тимчасових кадрових втрат та зміни режиму роботи відділень. Однак у 2023-2024 рр. продуктивність персоналу демонструє різке зростання – до 74 та 81 операції відповідно. Ця тенденція вказує на впровадження автоматизованих рішень, оптимізацію бізнес-процесів та перерозподіл операцій між онлайн- і офлайн-каналами.

Загалом, аналіз параметрів обслуговування у відділеннях АТ КБ «ПРИВАТБАНК» дозволяє зробити висновок, що банк успішно реалізує стратегію цифрової трансформації, одночасно підтримуючи високу якість офлайн-сервісу. Скорочення мережі відділень компенсується підвищенням продуктивності персоналу, оптимізацією процесів і зниженням часу очікування. У 2024 р. банк демонструє найвищі показники ефективності за весь період дослідження, що свідчить про збалансований розвиток фізичних і дистанційних каналів обслуговування, орієнтований на зручність та доступність для клієнтів.

У сучасних умовах банківська діяльність усе більшою мірою орієнтується на цифровізацію взаємодії з клієнтами. Цифрова екосистема банку включає комплекс онлайн-сервісів, мобільні додатки, інтернет-банкінг, чат-боти та інтеграційні платформи, що забезпечують клієнтам багатоканальний доступ до послуг. Для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ключовим елементом цієї екосистеми є застосунок «Приват24», який дозволяє клієнтам виконувати фінансові операції, керувати картковими рахунками, сплачувати послуги та отримувати персоналізовані пропозиції.

Цифрові сервіси значно впливають на рівень клієнтського досвіду, забезпечуючи швидкість, зручність і доступність обслуговування. Показники

використання застосунка «Приват24» відображають активність клієнтів, рівень цифрової інтеграції та ефективність роботи банку в дистанційних каналах. Моніторинг таких даних дозволяє банку своєчасно адаптувати продуктовий портфель, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати загальну лояльність клієнтів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні показники роботи застосунка «Приват24»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість активних користувачів, млн осіб	9,6	11,4	13,8	15,2	16,7
Оцінка застосунка (Google Play), балів	4,3	4,4	4,4	4,5	4,6
Доступність сервісу, %	97,2	98,3	98,1	99,0	99,3
Частка операцій у застосунку	48%	56%	64%	71%	75%
Кількість добових операцій, млн	2,3	2,9	3,5	4,1	4,6

Джерело: внутрішні дані АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; аналітичні звіти мобільних платформ

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна констатувати стійку позитивну динаміку показників роботи застосунка «Приват24» протягом 2020-2024 рр. Кількість активних користувачів зросла з 9,6 млн у 2020 році до 16,7 млн у 2024 році, що свідчить про збільшення охоплення клієнтської бази та високий рівень довіри до цифрових сервісів банку. Оцінка застосунка у Google Play також демонструє поступове зростання від 4,3 до 4,6 бали, що відображає підвищення задоволеності користувачів якістю інтерфейсу, функціональності та швидкодії. Доступність сервісу залишалася стабільно високою, перевищуючи 97%, із тенденцією до збільшення, що забезпечує безперервний доступ клієнтів до фінансових операцій. Частка операцій, що виконуються безпосередньо через застосунок, збільшилася з 48% до 75%, а кількість добових операцій зросла з 2,3 млн до 4,6 млн, що свідчить про активну цифровізацію банківського обслуговування та поступову мінімізацію необхідності відвідування фізичних відділень. Загалом, наведені показники підтверджують ефективність розвитку цифрової екосистеми АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та її ключову роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду.

Для поглибленої оцінки проведено опитування 420 клієнтів банку у 2025 р. за шкалою SERVQUAL. Результати опитування подані у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінювання якості обслуговування за моделлю SERVQUAL

Критерій	Очікування, балів	Сприйняття, балів	Різниця SERVQUAL
Надійність	4,8	4,6	-0,2
Відповідальність	4,7	4,5	-0,2
Компетентність персоналу	4,6	4,5	-0,1
Емпатія	4,4	4,2	-0,2
Матеріальність	4,5	4,4	-0,1

Джерело: авторське опитування клієнтів банку (2025 р.)

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна відзначити, що оцінювання якості обслуговування за моделлю SERVQUAL демонструє незначні відхилення між очікуваннями клієнтів та їхнім фактичним сприйняттям банківських послуг. Найбільші розбіжності спостерігаються за критеріями «Надійність», «Відповідальність» та «Емпатія», де різниця складає -0,2 бали, що свідчить про потребу в підвищенні стабільності виконання зобов'язань та посиленні персоналізованого підходу до клієнтів. Критерії «Компетентність персоналу» та «Матеріальність» мають найменші відхилення (-0,1), що вказує на загалом високий рівень професіоналізму співробітників та задовільну якість інфраструктури та матеріально-технічного забезпечення. В цілому, результати оцінки свідчать про високий рівень відповідності обслуговування очікуванням клієнтів, водночас підкреслюючи окремі аспекти, які потребують удосконалення для підвищення клієнтського досвіду та лояльності.

Проведений аналіз параметрів якості банківських послуг та рівня клієнтського досвіду АТ КБ «ПРИВАТБАНК» дозволяє сформулювати такі ключові висновки:

- банк демонструє системне підвищення якості сервісу, що підтверджується зростанням CSI до 89% та NPS до +61 балів;

- кількість скарг скоротилася на 37%, що є наслідком автоматизації операцій та підвищення компетенції персоналу;
- цифровізація стала домінуючим фактором покращення клієнтського досвіду: частка онлайн-операцій зросла до 88%;
- продуктивність працівників у відділеннях зросла, а час очікування зменшився до 8,7 хв;
- застосунок «Приват24» демонструє високу доступність (99,3%), стабільність та позитивні оцінки користувачів;
- за результатами моделі SERVQUAL підтверджено високу відповідність сервісу очікуванням клієнтів;
- загалом АТ КБ «ПРИВАТБАНК» успішно впроваджує сучасні практики управління якістю, забезпечує високий клієнтський досвід та утримує позиції технологічного лідера банківської системи України.

2.3. Оцінка структури, динаміки та конкурентоспроможності асортименту послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Аналіз асортименту банківських послуг є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки визначає здатність банку задовольняти потреби різних клієнтських сегментів і підтримувати конкурентні позиції на ринку. Для практичного дослідження використовуються дані АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за період 2020-2024 рр., що дозволяє оцінити динаміку пропозиції та зміну частки окремих видів послуг у загальному портфелі.

На підставі внутрішніх даних АТ КБ «ПРИВАТБАНК» асортимент послуг можна класифікувати на:

- депозитні продукти: поточні та строкові депозити фізичних і юридичних осіб;
- кредитні продукти: споживчі кредити, іпотека, кредитні картки;
- платіжні та розрахункові послуги: перекази, розрахункові рахунки, зарплатні проекти;

- диджитал-продукти: мобільний банкінг, онлайн-кредити, fintech-рішення;
- інвестиційні та супутні послуги: брокерські послуги, страхування, консультації.

Для наочності в таблиці 2.6 наведено частку кожного сегменту в загальному асортименті АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2024 році.

Таблиця 2.6 – Структура асортименту послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (2024 р.)

№	Вид послуги	Частка у портфелі, %	Джерело
1	Депозити	28,5	[21]
2	Кредити	32,0	[21]
3	Платіжні та розрахункові	18,0	[21]
4	Диджитал-продукти	15,0	[21]
5	Інвестиційні та супутні	6,5	[21]

Джерело: розрахунки автора на основі даних банку [21]

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна зробити кілька важливих висновків щодо структури асортименту послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2024 році. Найбільшу частку у продуктовому портфелі займають кредитні продукти – 32,0%, що свідчить про стратегічний акцент банку на наданні кредитних послуг як основного джерела доходу та ключового інструмента залучення клієнтів.

На другому місці розташовані депозитні продукти (28,5%), що забезпечує стабільність фінансової бази банку та підтримує ліквідність. Така висока частка депозитів підтверджує роль банку як надійного партнера для заощаджень клієнтів і дає змогу ефективно фінансувати кредитні програми.

Платіжні та розрахункові послуги займають 18,0% портфеля, що свідчить про важливість цих продуктів для щоденної клієнтської взаємодії. Їхня стабільна частка забезпечує банку регулярні комісійні надходження та підтримує клієнтську лояльність.

Диджитал-продукти становлять 15,0% портфеля, демонструючи активне впровадження цифрових технологій і розвиток мобільних та онлайн-сервісів. Це

підтверджує стратегію банку щодо трансформації обслуговування клієнтів та оптимізації операційних процесів.

Найменшу частку (6,5%) займають інвестиційні та супутні послуги, що зумовлено їхньою специфічністю та вузьким сегментом споживачів. Проте ці продукти забезпечують додаткові доходи та зміцнюють комплексну пропозицію банку для клієнтів, зацікавлених у диверсифікованих фінансових рішеннях.

Таким чином, структура асортименту послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» характеризується балансом між класичними банківськими продуктами та інноваційними цифровими сервісами, що забезпечує банку конкурентні переваги та стабільний розвиток на ринку.

Для оцінки тенденцій розвитку портфеля послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» використано дані за 2020-2024 рр. (табл. 2.7). Розраховано абсолютні та відносні зміни, що дозволяє простежити, як змінювалася частка окремих продуктів.

Таблиця 2.7 – Динаміка структури асортименту послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК», %

Вид послуги	2020	2021	2022	2023	2024	Δ 2020-2024	T _з росту, %
Депозити	30,0	29,0	28,0	28,2	28,5	-1,5	95,0
Кредити	29,0	30,0	31,0	31,5	32,0	+3,0	110,3
Платіжні	20,0	19,0	18,5	18,2	18,0	-2,0	90,0
Діджитал	10,0	12,0	13,0	14,0	15,0	+5,0	150,0
Інвестиційні	11,0	10,0	9,5	8,1	6,5	-4,5	59,1

Джерело: розрахунки автора на основі даних банку [21]

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна виділити ключові тенденції у динаміці структури асортименту послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за період 2020-2024 рр.

Депозитні продукти демонструють незначне зниження частки з 30,0% у 2020 році до 28,5% у 2024 році, що становить абсолютне зменшення на 1,5 п.п. (T_з росту 95,0%). Така стабільність свідчить про збереження важливості депозитного сегмента для підтримки ліквідності банку, незважаючи на розвиток інших напрямів діяльності.

Кредитні продукти навпаки мають позитивну динаміку: їхня частка зросла з 29,0% до 32,0% (+3,0 п.п., T_3 росту 110,3%), що підтверджує стратегічний фокус банку на кредитуванні як ключовому джерелі доходу та розвитку клієнтської бази.

Платіжні та розрахункові послуги демонструють помірне зниження частки з 20,0% до 18,0% (-2,0 п.п., T_3 росту 90,0%), що пов'язано із зростанням популярності цифрових каналів обслуговування, оскільки частина операцій переходить у мобільні та онлайн-системи.

Найбільш помітне зростання спостерігається у сегменті діджитал-продуктів, частка яких збільшилась з 10,0% до 15,0% (+5,0 п.п., T_3 росту 150,0%). Це підтверджує активну цифрову трансформацію банку та орієнтацію на клієнтів, що віддають перевагу дистанційному обслуговуванню.

Інвестиційні та супутні послуги демонструють зниження частки з 11,0% до 6,5% (-4,5 п.п., T_3 росту 59,1%), що пояснюється вузьким сегментом споживачів та відносною складністю продуктів. Незважаючи на це, вони залишаються важливим елементом комплексного асортименту для клієнтів, які потребують розширених фінансових рішень.

Отже, аналіз динаміки асортименту послуг свідчить про стратегічне зміщення пріоритетів банку в бік цифровізації та кредитування, з одночасним підтриманням стабільності ключових традиційних продуктів, що забезпечує конкурентоспроможність та гнучкість у розвитку банківського портфеля.

Для наочності динаміку частки послуг у портфелі банку можна відобразити графічно (рис. 2.2).

Для оцінки конкурентоспроможності послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» застосовано такі методи:

- аналіз частки ринку кожного продукту – дозволяє порівняти позиції банку з іншими фінансовими установами;
- BCG-матриця для кредитних і депозитних продуктів – класифікація «зірки», «дійні корови», «собаки» (рис. 2.3);
- оцінка NPS за продуктами – визначення лояльності клієнтів (табл. 2.8).

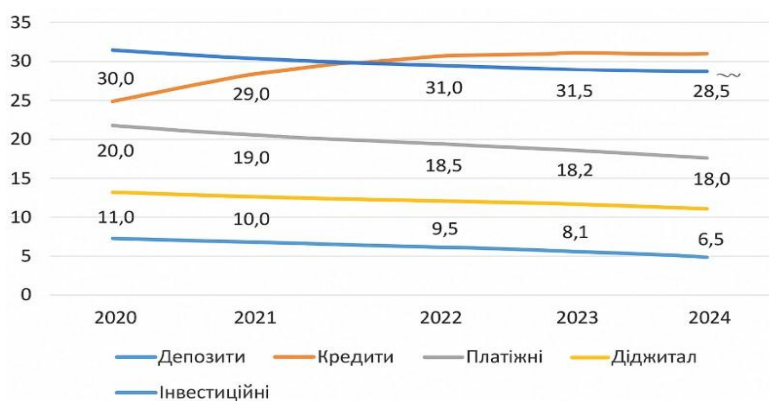


Рисунок 2.2 – Динаміка структури асортименту послуг
АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (2020-2024 рр.)

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.7

Таблиця 2.8 – Оцінка NPS за основними продуктами (2024 р.)

Продукт	NPS, балів	Висновок	Джерело
Кредити	+63	Високий рівень лояльності	[21]
Депозити	+55	Задовільний рівень	[21]
Мобільний банкінг	+72	Високий рівень	[21]
Платіжні послуги	+50	Середній рівень	[21]

Джерело: розрахунки автора на основі даних банку [21]

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна зробити висновки щодо рівня клієнтської лояльності за основними продуктами АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2024 році.

Кредитні продукти отримали NPS на рівні +63, що свідчить про високий рівень лояльності клієнтів. Це підтверджує ефективність кредитної політики банку та задоволення потреб споживачів щодо умов кредитування, швидкості оформлення та обслуговування.

Депозитні продукти мають NPS +55, що відображає задовільний рівень клієнтської лояльності. Незважаючи на стабільність депозитного сегмента, частина клієнтів виявляє обережність або вимагає покращення сервісу та умов розміщення коштів.

Мобільний банкінг демонструє найвищий показник NPS (+72), що свідчить про надзвичайно високу задоволеність користувачів цифровими сервісами банку. Це підтверджує успішність стратегії цифрової трансформації та

інвестицій у зручність і функціональність мобільного застосунка.

Платіжні послуги отримали NPS +50, що відповідає середньому рівню лояльності. Це може бути пов'язано з більшою інтенсивністю обслуговування клієнтів у сегменті масових транзакцій та очікуванням швидшого та більш комфортного обслуговування.

Загалом, аналіз NPS свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів у ключових напрямках діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК», особливо у сфері цифрових продуктів та кредитування, що є стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

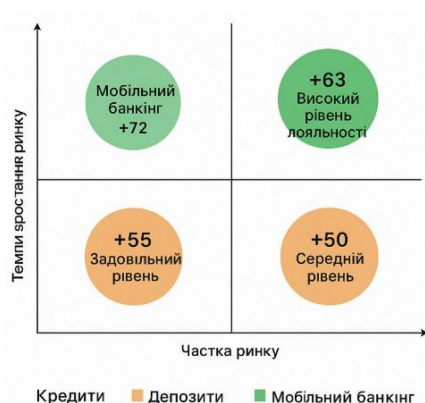


Рисунок 2.3 – BCG-матриця продуктового портфеля АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (2024 р.)

Джерело: авторська розробка на основі даних банку [21]

Результати оцінки свідчать про:

- поступове збільшення частки кредитних та диджитал-продуктів у загальному портфелі АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- стабільну позицію депозитних та платіжних продуктів, що підтримує фінансову стабільність;
- високий рівень клієнтської лояльності за ключовими продуктами, що підтверджується NPS;
- пріоритетність цифрової трансформації та інноваційних рішень для підтримки конкурентоспроможності.

Отримані дані створюють основу для подальшого стратегічного планування асортименту послуг та удосконалення системи управління якістю.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА АСОРТИМЕНТОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Стратегічні напрями підвищення рівня якості банківських послуг у контексті зміни ринкових умов

Сучасний банківський сектор України та світу характеризується не лише високою конкуренцією, а й динамічними змінами в структурі ринку фінансових послуг, посиленою цифровізацією, підвищеною вимогливістю клієнтів до швидкості, зручності та якості обслуговування, а також активним розвитком фінтех-рішень і нових бізнес-моделей. Зростання конкуренції вимагає від банків не просто підтримувати наявні продукти, а постійно модернізувати їх, пропонуючи інноваційні рішення, які задовольняють індивідуальні потреби клієнтів та формують високий рівень лояльності. У цих умовах стратегічним пріоритетом АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є впровадження комплексних заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування на всіх рівнях контактів з клієнтами. До таких заходів належать модернізація продуктової лінійки через впровадження цифрових і діджитал-продуктів, оптимізація внутрішніх процесів обслуговування для скорочення часу взаємодії клієнта з банком та підвищення ефективності роботи персоналу, а також розвиток інноваційних сервісів, що забезпечують персоналізований клієнтський досвід. Особлива увага приділяється використанню сучасних аналітичних інструментів для оцінювання задоволеності та лояльності клієнтів, що дозволяє оперативно реагувати на потреби ринку та підвищувати конкурентні переваги банку. В умовах цифрової трансформації та глобальної діджиталізації банківських послуг подібна стратегія стає не лише фактором утримання клієнтів, а й ключовим механізмом підвищення рентабельності та ефективності діяльності банку в цілому.

Для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» стратегічні цілі підвищення якості банківських послуг (табл. 3.1) формуються виходячи з потреб ринку, очікувань

клієнтів та внутрішніх ресурсних можливостей банку. Вони є основою для планування комплексних заходів, спрямованих на посилення конкурентних переваг та підвищення рівня клієнтського досвіду.

Таблиця 3.1 – Основні стратегічні цілі підвищення якості послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

№	Напрямок	Стратегічна ціль	Очікуваний результат
1	Клієнтоорієнтованість	Персоналізація продуктів та послуг	Зростання лояльності клієнтів, збільшення NPS
2	Цифрові сервіси	Розвиток «Приват24» та онлайн-каналів	Зростання частки онлайн-операцій, зменшення завантаженості відділень
3	Операційна ефективність	Оптимізація процесів обслуговування	Зменшення часу операцій, скорочення кількості скарг
4	Інновації	Впровадження нових продуктів та сервісів	Розширення продуктової лінійки, підвищення доходності
5	Моніторинг	Регулярна оцінка показників якості	Прийняття оперативних управлінських рішень

Джерело: систематизовано автором

Основні напрями стратегічних цілей можна розділити на кілька взаємопов'язаних блоків:

1. Підвищення клієнтоорієнтованості та персоналізації послуг

Метою є формування продуктового портфеля, який максимально відповідає потребам різних сегментів клієнтів – фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, корпоративних клієнтів. Це передбачає впровадження системи аналітики клієнтських даних (Big Data, AI), що дозволяє прогнозувати потреби та пропонувати індивідуалізовані фінансові рішення.

2. Цифровізація та розвиток диджитал-сервісів

Пріоритетом є створення зручних цифрових каналів обслуговування, таких як мобільний застосунок «Приват24», онлайн-платформи та автоматизовані сервіси, що дозволяють скоротити час взаємодії клієнта з банком і підвищити доступність послуг 24/7. Паралельно проводиться інтеграція банку у великі

екосистеми та marketplace, що сприяє формуванню додаткової цінності для клієнтів.

3. Підвищення операційної ефективності та якості процесів

Стратегічною метою є стандартизація та оптимізація внутрішніх процесів, підвищення швидкості обслуговування, зменшення кількості помилок та підвищення ефективності використання ресурсів. Це включає автоматизацію операцій, моніторинг показників якості обслуговування (FCR, час операції, рівень скарг), а також впровадження систем контролю та внутрішнього аудиту.

4. Розвиток інноваційних продуктів та послуг

Метою є впровадження нових фінансових продуктів і сервісів, які відповідають сучасним трендам ринку, зокрема: миттєві платежі, кешбек-програми, кредитні продукти з персоналізованими умовами, а також фінансові інструменти для інвестицій та страхування.

5. Моніторинг та оцінювання ефективності

Стратегічною ціллю є створення системи регулярного моніторингу рівня задоволеності клієнтів (CSI), індексу NPS, рентабельності продуктів, частки онлайн-операцій та інших ключових показників. Це дозволяє коригувати продуктову політику та оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Пропозиції щодо підвищення якості послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» базуються на комплексному аналізі сучасних тенденцій банківського сектору, очікувань клієнтів, внутрішніх ресурсів та наявної продуктово-сервісної бази. Вони можуть бути систематизовані за кількома ключовими напрямками: клієнтоорієнтованість, цифровізація, операційна ефективність, інноваційні продукти та постійний моніторинг якості.

1. Підвищення клієнтоорієнтованості

Одним із пріоритетних напрямів є поглиблена сегментація клієнтів та персоналізація послуг. Пропонується:

- впровадження системи аналітики клієнтських даних (Big Data, AI), що дозволяє прогнозувати потреби та формувати індивідуальні фінансові пропозиції;

- розробка персоналізованих пакетів послуг для різних сегментів – фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, корпоративних клієнтів;
- індивідуалізовані рекомендації щодо кредитів, депозитів, інвестиційних продуктів та страхування на основі історії поведінки клієнта (табл. 3.2).

Очікуваний ефект: підвищення лояльності, збільшення індексу NPS, зростання середньої тривалості співпраці з клієнтами.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо клієнтоорієнтованості АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

№	Заходи	Ціль	Очікуваний ефект
1	Аналітика клієнтських даних	Прогнозування потреб	Індивідуальні пропозиції, зростання NPS
2	Персоналізовані пакети	Розширення сегментованих пропозицій	Підвищення задоволеності
3	Рекомендації по продуктам	Оптимізація продуктового портфеля	Зростання доходності

Джерело: систематизовано автором

2. Цифровізація та розвиток диджитал-сервісів

Цифрові канали обслуговування стають основою клієнтського досвіду.

Пропонується:

- модернізація мобільного застосунку «Приват24» – покращення UI/UX, інтеграція нових фінансових сервісів (кредитування, інвестиції, страхування);
- розширення функціоналу онлайн-банкінгу для бізнес-клієнтів – автоматизація платежів, аналітичні панелі, інтеграція з ERP-системами;
- інтеграція з екосистемами та маркетплейсами, що дозволяє клієнтам користуватися послугами банку безпосередньо в рамках сторонніх платформ (табл. 3.3).

Очікуваний ефект: збільшення частки онлайн-операцій, зменшення завантаженості відділень, скорочення часу обслуговування, підвищення задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо цифровізації АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

№	Заходи	Ціль	Очікуваний ефект
1	Модернізація «Приват24»	Підвищення зручності	Зростання активних користувачів
2	Онлайн-сервіси для бізнесу	Автоматизація процесів	Скорочення часу обслуговування
3	Інтеграція з екосистемами	Розширення доступу до продуктів	Підвищення частки транзакцій онлайн

Джерело: систематизовано автором

3. Підвищення операційної ефективності

Оптимізація внутрішніх процесів спрямована на зменшення витрат та покращення обслуговування:

- стандартизація та автоматизація процедур у відділеннях та call-центрах;
- впровадження систем контролю якості обслуговування – FCR, час обслуговування, кількість скарг;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері клієнтоорієнтованості та цифрових сервісів (табл. 3.4).

Очікуваний ефект: зниження часу обслуговування, підвищення точності операцій, зменшення кількості негативних відгуків, зростання CSI.

Таблиця 3.4 – Заходи щодо операційної ефективності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

№	Заходи	Ціль	Очікуваний ефект
1	Автоматизація процесів	Зменшення людського фактору	Зниження помилок, скорочення часу
2	Контроль якості обслуговування	Моніторинг КРІ	Підвищення FCR та CSI
3	Підвищення кваліфікації персоналу	Покращення клієнтського досвіду	Зростання лояльності

Джерело: систематизовано автором

4. Розвиток інноваційних продуктів

Банк має постійно адаптувати продуктовий портфель до ринкових тенденцій:

- впровадження фінансових інструментів для інвестицій та страхування для розширення доходності портфеля;
- миттєві платежі та кешбек-програми для підвищення цінності послуг для клієнтів;
- фінансові сервіси на базі AI – кредитні продукти з персоналізованими умовами та динамічними тарифами (табл. 3.5).

Очікуваний ефект: збільшення частки інноваційних продуктів, зростання доходності, підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.5 – Пропозиції щодо інноваційних продуктів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

№	Заходи	Ціль	Очікуваний ефект
1	Інвестиційні продукти	Розширення асортименту	Зростання доходності
2	Миттєві платежі та кешбек	Підвищення привабливості	Збільшення кількості транзакцій
3	AI-кредитування	Персоналізація	Зниження ризиків та підвищення лояльності

Джерело: систематизовано автором

5. Постійний моніторинг та оцінка якості

Для підтримки високого рівня обслуговування необхідно системно відстежувати ефективність:

- регулярний розрахунок CSI та NPS по всіх ключових продуктах;
- використання систем аналітики для оцінки частки онлайн-операцій, FCR та часу обслуговування;
- впровадження системи зворотного зв'язку у режимі реального часу через мобільний застосунок та call-центр (табл. 3.6).

Очікуваний ефект: можливість швидкої реакції на проблеми, оптимізація продуктового портфеля, підвищення задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.6 – Пропозиції щодо моніторингу та оцінки АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

№	Заходи	Ціль	Очікуваний ефект
1	Регулярний розрахунок CSI/NPS	Оцінка клієнтського досвіду	Оперативне виявлення проблемних продуктів
2	Аналітика ключових КРІ	Контроль ефективності	Оптимізація процесів і продуктів
3	Зворотний зв'язок у реальному часі	Виявлення проблем	Підвищення лояльності та задоволеності

Джерело: систематизовано автором

Підсумовуючи, стратегічні напрями підвищення рівня якості банківських послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у контексті зміни ринкових умов формують комплексну систему заходів, що охоплює клієнтоорієнтованість, цифровізацію, оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток інноваційних продуктів та постійний моніторинг якості обслуговування. Впровадження персоналізованих сервісів, модернізація діджитал-каналів, автоматизація операцій та інтеграція інноваційних фінансових рішень дозволяють банку адаптуватися до високих вимог конкурентного ринку, підвищувати лояльність клієнтів та зміцнювати свою позицію серед провідних фінансових установ України. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для стабільного зростання прибутковості, ефективного управління ресурсами та підтримки високого рівня клієнтського досвіду, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасних умовах.

3.2. Використання цифрових технологій та інноваційних інструментів для оптимізації асортименту й покращення сервісу АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Сучасний банківський сектор України перебуває на етапі інтенсивної цифрової трансформації, що обумовлюється глобальними тенденціями діджиталізації фінансових послуг, активним розвитком фінтех-компаній та зміною поведінки споживачів. Конкуренція серед фінансових установ значно

посилилася, оскільки на ринку одночасно функціонують великі універсальні банки, спеціалізовані кредитно-фінансові установи та нові гравці, що пропонують інноваційні цифрові продукти. У такому середовищі клієнти стають дедалі більш вимогливими до швидкості обслуговування, доступності банківських продуктів у будь-який час і в будь-якому каналі взаємодії, а також до рівня персоналізації сервісу, що відповідає їхнім індивідуальним потребам та фінансовим можливостям.

Ці зміни формують необхідність у системному впровадженні комплексних цифрових рішень, які охоплюють усі аспекти діяльності банку: від автоматизації внутрішніх процесів і управління продуктовим портфелем до побудови багатоканальної взаємодії з клієнтами, включаючи онлайн-платформи, мобільні застосунки, чат-боти та інші інноваційні сервіси. У цьому контексті для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» застосування інноваційних цифрових інструментів виступає стратегічним пріоритетом, адже дозволяє одночасно зміцнити позиції банку на конкурентному ринку, підвищити рівень клієнтської лояльності, забезпечити персоналізацію продуктів і послуг, а також оптимізувати внутрішні операційні та адміністративні процеси, що безпосередньо впливає на ефективність управління ресурсами та фінансові показники діяльності установи.

Додатково, цифровізація сприяє формуванню аналітичної бази для прийняття управлінських рішень на основі даних (*data-driven decision making*), що дозволяє виявляти тенденції попиту, оцінювати ефективність продуктів та прогнозувати розвиток ринку. Таким чином, цифрові технології не лише забезпечують операційну ефективність, але й стають ключовим фактором стратегічного розвитку банку, підвищуючи його адаптивність до змінних ринкових умов та сприяючи довгостроковій конкурентоспроможності.

Розвиток цифрового банкінгу та мобільних сервісів є одним із ключових стратегічних напрямів підвищення якості банківських послуг та зміцнення конкурентних позицій АТ КБ «ПРИВАТБАНК». У сучасних умовах клієнти все частіше віддають перевагу дистанційним каналам обслуговування, що забезпечують швидкий доступ до фінансових операцій без необхідності

відвідування фізичних відділень. У цьому контексті доцільно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на розширення функціональних можливостей мобільного застосунка «Приват24», а також інтеграцію нових цифрових сервісів, які підвищують персоналізацію та зручність користування продуктами банку.

Одним із пріоритетних напрямів є розвиток багатофункціональної платформи мобільного банкінгу, що включає: управління рахунками та картками, здійснення платежів та переказів у режимі реального часу, автоматизоване управління депозитами та кредитами, а також доступ до аналітичних даних щодо власних фінансів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити швидкість обслуговування, а й формує у клієнтів відчуття контролю над своїми фінансовими потоками, що позитивно впливає на їхню лояльність.

Додатково пропонується інтегрувати інноваційні функції, такі як персоналізовані фінансові рекомендації на основі алгоритмів штучного інтелекту (AI), аналітика витрат, автоматичне формування бюджетів та прогнозування фінансових потреб. Впровадження таких інструментів дозволяє банку переходити від стандартного обслуговування до моделі клієнт-центричного банкінгу, де рішення приймаються на основі даних про індивідуальні потреби користувача.

Не менш важливим напрямом є розширення екосистеми цифрових послуг шляхом інтеграції партнерських сервісів (marketplace), що дозволяє клієнтам здійснювати покупки, бронювання, оплату комунальних послуг та отримувати страхові продукти безпосередньо через мобільний застосунок. Така стратегія створює додаткову цінність для користувачів, сприяє утриманню клієнтів і залученню нових аудиторій.

З огляду на вищезазначене, пропонується також реалізація програм постійного моніторингу та оптимізації цифрових каналів обслуговування на основі ключових показників ефективності (KPI), включаючи швидкість виконання операцій, рівень задоволеності клієнтів (CSI), частку онлайн-операцій та Net Promoter Score (NPS). Використання цих метрик дозволяє банку своєчасно виявляти вузькі місця у сервісах і коригувати функціонал мобільного банкінгу

відповідно до потреб клієнтів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Перелік рекомендованих ключових показників ефективності для моніторингу розвитку цифрових сервісів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Показник	Одиниця	Цільове значення	Джерело даних	Метод збору
Частка онлайн-операцій	%	$\geq 80\%$	Внутрішня статистика банку	Аналітика транзакцій
NPS цифрових каналів	бали	$\geq +70$	Опитування клієнтів	Онлайн-анкетування
Середній час операції	хв	≤ 3	Внутрішні логи	Система моніторингу
Доступність застосунка	%	$\geq 99\%$	ІТ-моніторинг	Автоматизоване тестування
Рівень задоволеності клієнтів (CSI)	%	$\geq 90\%$	Опитування	Онлайн/мобільний канал

Джерело: авторська розробка, підготовлена на основі систематизації внутрішньої та відкритої інформації банку

Реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексне підвищення ефективності мобільного банкінгу, оптимізацію клієнтського досвіду та зміцнення конкурентних позицій банку на ринку фінансових послуг.

У контексті підвищення конкурентоспроможності та покращення клієнтського досвіду одним із ключових напрямів модернізації діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є розширення функціоналу CRM-систем та впровадження персоналізованих підходів до формування продуктового портфеля. Використання сучасних CRM-рішень дозволяє банку не лише систематизувати інформацію про клієнтів, але й формувати більш точні профілі споживчої поведінки, що створює підґрунтя для побудови індивідуальних продуктових пропозицій. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню рівня задоволеності, збільшенню частоти використання банківських послуг та зростанню лояльності клієнтів.

Одним із ключових аспектів розвитку CRM-системи є поглиблення

аналітичної складової, що передбачає використання інструментів сегментації клієнтів на основі демографічних, поведінкових, транзакційних та психографічних параметрів. Для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» доцільно впровадити модуль багаторівневої сегментації, який дозволить виділяти дрібніші, але більш однорідні групи споживачів, що значно підвищить точність таргетингу маркетингових кампаній. Наприклад, на основі аналізу історії платежів, операцій з картками та користування мобільними сервісами можна формувати персоналізовані пропозиції кредитних лімітів, інвестиційних продуктів або спеціальних тарифів на обслуговування.

Ключовим напрямом удосконалення CRM-платформи ПриватБанку є впровадження модулів автоматичної рекомендації продуктів, які функціонують на основі алгоритмів машинного навчання. Такі алгоритми аналізують значні обсяги даних та здатні прогнозувати потреби клієнтів, пропонуючи релевантні продукти у потрібний момент. Наприклад, при фіксації регулярних витрат на оренду або комунальні послуги систему можна налаштувати на автоматичне інформування про можливість встановлення постійного платежу чи про відкриття короткострокового депозиту на вільні кошти. Це не лише підвищує комфорт клієнта, а й збільшує операційну активність, забезпечуючи банку додаткові фінансові надходження.

Подальший розвиток персоналізації має ґрунтуватися на можливості створення індивідуальних пакетів послуг. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» доцільно розробити систему кастомізованих тарифних планів, яка дозволить клієнту самостійно обирати набір сервісів у мобільному банкінгу — від збільшення кешбек-ліміту до розширених можливостей страхування або спеціальних пропозицій для інтернет-покупок. Такий підхід відповідає сучасним глобальним трендам та дозволяє формувати унікальну ціннісну пропозицію для різних сегментів користувачів.

Особливу увагу слід приділити інтеграції CRM-системи з омніканальною моделлю обслуговування. Наявність єдиної бази даних, доступної співробітникам контакт-центру, консультантам у відділеннях і чат-ботам дасть

зможу забезпечити безшовність сервісу: клієнт отримує однакову якість обслуговування незалежно від каналу взаємодії. Це дозволить усунути фрагментованість даних і значно зменшити кількість звернень, пов'язаних із повторним наданням однієї й тієї самої інформації.

Одним із практичних кроків удосконалення CRM для ПриватБанку може бути запровадження «динамічних сценаріїв обслуговування». Йдеться про алгоритми, які автоматично визначають наступний крок комунікації з клієнтом – відправлення повідомлення про прострочений платіж, пропозицію реструктуризації боргу або рекомендацію відкрити новий продукт на основі змін у фінансовій поведінці клієнта. Це підвищує ефективність взаємодії банку з різними групами клієнтів – від роздрібних до МСБ.

Не менш важливим є удосконалення CRM з точки зору роботи з негативним досвідом. Рекомендується впровадити модуль аналізу емоційного тону клієнтських звернень, що допоможе оперативно виявляти незадоволення, прогнозувати можливе зниження лояльності та здійснювати швидке реагування. Наприклад, клієнти з високим ризиком відтоку мають отримувати пріоритетне обслуговування, а їхні запити – оброблятися персональними менеджерами, що є поширеною практикою провідних міжнародних банків.

Підвищення рівня персоналізації банківських послуг також передбачає активне використання поведінкової аналітики. Для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» доцільним є впровадження системи моніторингу життєвих подій клієнтів (Life Event Management), яка дозволить автоматично виявляти зміну роботи, переїзд, значні покупки, народження дитини тощо. На основі таких даних банк може пропонувати релевантні продукти: іпотечні програми, страхування, депозити, карткові ліміти, пакети для бізнесу та інші послуги.

Загалом, використання CRM-систем та персоналізація продуктів у діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має забезпечити не лише зростання рівня задоволеності клієнтів, але й формування довгострокових взаємин із ними. Це підвищить якість обслуговування, операційну ефективність та сприятиме зміцненню позицій банку на ринку, що особливо важливо в умовах цифровізації

та загострення конкуренції у банківському секторі.

У сучасних умовах цифровізації банківського сектора одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності та якості обслуговування є інтеграція штучного інтелекту (AI) та чат-ботів у систему взаємодії з клієнтами. Для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» такі інструменти є стратегічно значущими, оскільки банк має одну з найбільших клієнтських баз у країні, а відповідно – великий обсяг запитів, що потребують швидкої та точної обробки. Застосування AI дозволяє суттєво оптимізувати навантаження на операційні підрозділи, мінімізувати людський фактор та забезпечити високий рівень доступності сервісів.

Перш за все, використання AI-рішень у системі клієнтської підтримки сприяє скороченню часу реагування на звернення. Алгоритми обробки природної мови (NLP) дозволяють чат-ботам швидко розпізнавати наміри користувача, класифікувати запити й надавати відповіді менш ніж за секунду. На практиці це означає значне зменшення кількості випадків, коли клієнти очікують відповіді оператора, що підвищує їх задоволеність та формує відчуття високого рівня сервісу. Наприклад, для рутинних питань – перевірки балансу, блокування картки, здійснення переказів, відкриття депозиту – чат-боти можуть повністю замінити участь працівників.

Другим важливим аспектом є підвищення точності обробки заявок і мінімізація кількості помилок. AI-системи здатні аналізувати операційну історію, профіль клієнта та контекст запиту, що дозволяє пропонувати найоптимальніші рішення. Наприклад, при зверненні щодо можливості підвищення кредитного ліміту AI може одразу оцінити ризик-профіль клієнта й надати попереднє рішення без участі спеціаліста. Це скорочує час розгляду заявок з кількох годин до декількох хвилин, що є суттєвою конкурентною перевагою.

Третім напрямом, у якому штучний інтелект має значний потенціал для ПриватБанку, є забезпечення цілодобового доступу до базових послуг. Чат-боти, інтегровані в мобільний додаток «Приват24», месенджери та вебсайт, можуть обслуговувати клієнтів 24/7, незалежно від завантаженості операторів чи графіка

роботи відділень. Це особливо важливо в умовах активного переходу банку до цифрового формату роботи, коли все більше операцій здійснюється дистанційно.

У межах запропонованої концепції розвитку сервісів доцільним є також розширення функціональності чат-ботів до рівня «розумних асистентів». Вони мають забезпечувати не лише реактивну підтримку, але й проактивні дії: нагадування про платежі, рекомендації фінансових продуктів, моніторинг підозрілих операцій, інформування про зміни тарифів. Така модель підвищує рівень персоналізації обслуговування та дозволяє формувати індивідуальний фінансовий маршрут клієнта.

Окрему увагу слід приділити можливості використання AI для виявлення шахрайських операцій. Навчальні моделі, що аналізують понад сотню параметрів транзакцій, дозволяють оперативно виявляти нетипові дії, блокувати ризикові операції та інформувати клієнта за допомогою автоматичних повідомлень у чат-боті. Це суттєво зменшує втрати банку та підвищує довіру до сервісів.

Впровадження чат-ботів і AI-інструментів має також економічний ефект. Оскільки значна частина звернень клієнтів переноситься в автоматизовані канали, зменшується навантаження на контакт-центри та відділення. Це дає змогу оптимізувати операційні витрати, перерозподіляючи ресурси на більш пріоритетні напрямки – розвиток цифрових продуктів, аналітичних платформ, інноваційних сервісів. За оцінками міжнародних фінансових установ, автоматизація обслуговування дозволяє зменшити витрати на підтримку клієнтів на 20-40 %, залежно від масштабу банку, що є надзвичайно актуальним для ПриватБанку як найбільшої фінансової інституції України.

Важливою умовою успішної інтеграції AI є побудова сучасної дата-архітектури (рис. 3.1), що включає якісне управління даними, захист персональної інформації та забезпечення відповідності регуляторним вимогам. Для ПриватБанку доцільно впровадити централізоване сховище даних (Data Lake), що дозволить оптимізувати роботу аналітичних алгоритмів та зменшити затримки у відповіді чат-ботів.

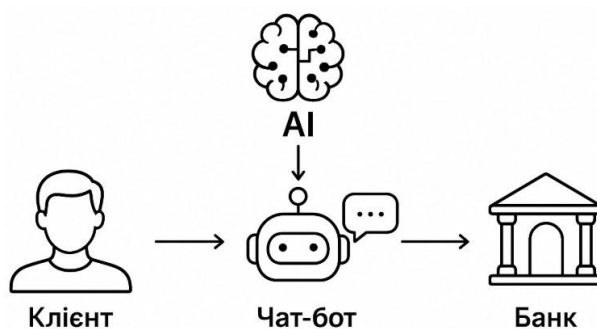


Рисунок 3.1 – Схема взаємодії клієнта з банком через AI та чат-ботів

Джерело: авторська розробка

Узагальнюючи, впровадження штучного інтелекту та чат-ботів у діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» сприятиме суттєвому підвищенню якості клієнтського сервісу, автоматизації ключових бізнес-процесів та оптимізації операційних витрат. Використання таких технологій є стратегічно необхідним кроком у контексті розвитку цифрової екосистеми банку та забезпечення його конкурентних переваг на ринку фінансових послуг.

Застосування цифрових технологій та інноваційних інструментів у діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності та удосконалення сервісу. Цифровізація забезпечує модернізацію асортименту послуг, підвищення швидкості обслуговування, покращення доступності продуктів та створення персоналізованих рішень для різних клієнтських сегментів.

Впровадження мобільного банкінгу, CRM-систем, інтелектуальних чат-ботів та автоматизованих аналітичних платформ сприяє оптимізації внутрішніх процесів і скороченню операційних витрат. Ці інструменти дозволяють банку формувати ефективні цифрові канали комунікації, зменшувати навантаження на відділення та підвищувати якість взаємодії з клієнтами.

Інноваційні цифрові рішення створюють підґрунтя для інтегрованої сервісної екосистеми, у межах якої клієнти отримують широкий спектр послуг дистанційно. Це забезпечує стабільне зростання лояльності та формує довгострокові конкурентні переваги банку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно проаналізувати особливості формування та розвитку системи управління якістю банківських послуг в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у сучасних економічних та технологічних умовах. У роботі було визначено теоретичні засади якості банківських послуг, розкрито сутність концепції клієнтського досвіду (Customer Experience, CX) та обґрунтовано її ключове значення для конкурентоспроможності фінансових установ. На основі опрацьованих теоретичних підходів доведено, що якість банківських послуг у XXI столітті є багатовимірною категорією, яка включає швидкість, точність, доступність, персоналізацію, емоційну взаємодію з клієнтом, а також рівень цифрової підтримки та інноваційності сервісних рішень.

У роботі систематизовано основні моделі оцінювання якості обслуговування, зокрема SERVQUAL, NPS, CSI та інші методики, що дозволяють виявити повноту задоволення потреб клієнтів, рівень їхньої лояльності та сприйняття сервісу. Аналіз сучасних наукових джерел засвідчив, що в умовах цифрової трансформації традиційні методи оцінювання потребують адаптації, а цифрова взаємодія з клієнтами має бути підсилена метриками, які враховують поведінку користувачів у мобільних застосунках, веб-інтерфейсах, чат-ботах та інших цифрових каналах.

У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» як найбільшої банківської установи України, зокрема розглянуто структуру активів, пасивів, фінансових результатів, а також здійснено оцінку параметрів якості банківських послуг за 2020-2024 рр. Отримані результати свідчать про стабільне зростання активів і зобов'язань банку, що відображає розширення масштабів фінансової та операційної діяльності у визначений період. Динаміка власного капіталу та прибутку підтверджує ефективність управлінських рішень та здатність банку адаптуватися до складних ринкових умов, зокрема під час кризових явищ та воєнного стану.

Аналіз параметрів якості послуг показав, що за ключовими показниками спостерігається чітка позитивна тенденція. Рівень задоволеності клієнтів (CSI)

зріс, а індекс лояльності (NPS) демонструє послідовне підвищення протягом досліджуваного періоду. Значне скорочення кількості скарг на 1000 операцій свідчить про поліпшення сервісних стандартів і підвищення ефективності внутрішньої системи обробки звернень. Одночасно збільшення частки онлайн-операцій до 88 % у 2024 р. означає стратегічне зміщення банку в бік цифрових каналів, що відповідає світовим тенденціям розвитку фінансового сектору.

Результати роботи показали, що цифрова екосистема банку, зокрема застосунок «Приват24», має ключове значення для забезпечення високої якості сервісу. Зростання кількості активних користувачів, підвищення рейтингу мобільного застосунка та майже повна доступність сервісу підтверджують високий рівень цифрової зрілості банку. Збільшення кількості добових операцій та частки операцій у мобільному застосунку свідчить про ефективність впроваджених технологій і позитивне сприйняття клієнтами мобільного каналу взаємодії. Це також демонструє успішність стратегічного курсу щодо розвантаження фізичних відділень і переведення більшості операцій у дистанційний формат.

Дослідження асортименту банківських послуг АТ КБ «ПРИВАТБАНК» дало змогу оцінити структуру та динаміку ключових продуктів. У 2024 р. переважаючими напрямками залишаються кредитні та депозитні продукти, платіжні послуги та цифрові інструменти. Аналіз динаміки структури асортименту у 2020-2024 рр. показав поступове зростання частки цифрових послуг, що збіглося з глобальним трендом розвитку фінтех-рішень та зростанням попиту на дистанційний банкінг. Паралельно спостерігається зниження частки традиційних інвестиційних продуктів, що пояснюється зміною профілю поведінки клієнтів, орієнтованих на швидкість, гнучкість та мобільність фінансових інструментів.

У межах дослідження було здійснено оцінювання конкурентоспроможності банківських продуктів за показником NPS. Отримані результати свідчать, що мобільний банкінг має найвищий рівень лояльності серед клієнтів, тоді як традиційні банківські послуги демонструють стабільний, але менш інтенсивний рівень прихильності. Ці результати підтверджують, що цифрові продукти є ключовою конкурентною перевагою АТ КБ «ПРИВАТБАНК» і повинні

залишатися в центрі стратегічних ініціатив банку.

У третьому розділі на основі результатів попереднього аналізу розроблено комплекс пропозицій щодо підвищення якості банківських послуг і вдосконалення клієнтського досвіду. Зокрема, запропоновано стратегічні напрями підвищення якості обслуговування, які охоплюють удосконалення стандартів сервісу, розвиток системи зворотного зв'язку, підвищення ефективності каналів комунікацій, а також оптимізацію асортименту банківських продуктів відповідно до потреб різних груп клієнтів. Значну увагу приділено цифровим напрямкам розвитку, оскільки саме вони забезпечують найбільший вплив на загальну ефективність і конкурентоспроможність банку.

У роботі обґрунтовано важливість впровадження CRM-систем нового покоління, які дозволять здійснювати персоналізовану взаємодію з клієнтами, формувати індивідуальні пропозиції, прогнозувати фінансову поведінку та автоматизувати маркетингову діяльність. Запровадження інтелектуальних аналітичних рішень і машинного навчання допоможе не лише підвищити точність прийняття рішень, а й значно покращити швидкість аналітичної обробки даних у реальному часі.

Важливою складовою запропонованих заходів є впровадження чат-ботів нового покоління та інструментів штучного інтелекту для автоматизації клієнтської підтримки. Такі технології здатні суттєво скоротити час відповіді на запити, забезпечити цілодобовий доступ до інформації та зменшити навантаження на персонал банку. Це також дозволить знизити операційні витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Особливу увагу в роботі приділено оптимізації продуктової лінійки банку через використання інноваційних цифрових рішень. Зокрема, запропоновано розширити спектр онлайн-продуктів, удосконалити функціонал мобільного застосунка та розробити нові сервіси, орієнтовані на корпоративних клієнтів, ФОП та малий бізнес. Рекомендовано активізувати розвиток інвестиційних інструментів із простим та зрозумілим інтерфейсом, що дозволить залучити нові сегменти клієнтів та підвищити дохідність банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний центр FinTech Review. Розвиток небанків в Україні: тенденції та прогнози. – Київ, 2024. – 40 с.
2. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України. Бізнес-інформ. 2023. № 12. С.77–82. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-77_82.pdf
3. Березовик, В. М., Свистун, А. О., Хмеловський, Т. Г. (2024). Вплив глобальних фінансових тенденцій на стабільність банківського сектору України. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (8).
4. Береславська, О. (2024). Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>
5. Біляковська О. Modern Approaches to Quality Assurance of Teacher Training. *Pedagogika. Studia i Rozprawy*. 2020. Vol. 29. P. 91–102. URL: <https://doi.org/10.16926/p.2020.29.05> (date of access: 05.12.2025).
6. Богдан, Б. В., Шуліка, Є. Є. (2023). Банківська діяльність та банківські послуги: питання термінологічного співвідношення та взаємозв'язку. Наукові записки. Серія: право, (14), 272–277.
7. Веретельніков, І. (2023). Світові моделі державного регулювання банківського сектора. *Державне будівництво*, 1(33), 148-162
8. Волкова, Н., & Кузьминський, Є. (2025). Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>
9. Гаврилко Т. О. Якість банківських продуктів: чинники впливу / Т. О. Гаврилко, К. О. Скрипник // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2021. - Вип. 36. - С. 51-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_11.
10. Гетманенко, О., & Гелюта, М. (2025). Сучасний стан показників української

банківської системи. *Економіка та суспільство*, (74).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-147>

11. Демків Ю.М. Управління якістю банківських послуг. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
12. Демко М. Я., Черкес Р. Сучасні тенденції збуту та просування банківських продуктів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 91-96.
13. Загальна інформація про АТ КБ «Приватбанк» URL: <https://finance.ua/ua/banks/privatbank> (дата звернення: 26.11.2025).
14. Іванова О. В. Особливості функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану // *Вісник Національного університету «Києво-Могилянська академія»*. – 2022. – № 7. – С. 34-42.
15. Ковальчук І. П. Інновації в банківському секторі України: виклики та перспективи розвитку // *Фінансовий простір*. – 2023. – Т. 27, № 1. – С. 55-63.
16. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1(2). С. 163-166.
17. Лобова, О., Москалюк, М. (2023). Практика використання інструментів регулювання банківської діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*, (50). 1–12
18. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 28.11.2025).
19. Національний банк України. Основні показники діяльності банківського сектору України (2022-2024) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/statistic> (дата звернення: 26.10.2025).
20. Поліщук В. Г., Іщук Л. І. Сутність фінансової інклюзії та доступності до фінансових продуктів. *Економічний форум*. 2022. № 1(1). С. 135-143. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-17>.
21. Приватбанк. Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 07.11.2025).
22. Пуш, А., Мігус, І., Наконечна, Н. (2024). Основні моделі корпоративного управління в банківських установах. *Вчені записки Університету*

- «КРОК», (2 (74)), 204-216
23. Реверчук, С., Творидло, О. (2023). Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*, (55). 1-12
 24. Стефанчук Н.О. Якість банківського продукту: економічний зміст та практика формування. URL: <http://fp.cibs.ck.ua/files/1103/wholetext.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
 25. Тимошенко, М. (2024). Банківське регулювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-155>
 26. Токарчук В.В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2257> (дата звернення: 05.11.2025).
 27. Холявко Н.І., Козлянченко О.М. Світові тенденції діджиталізації банківського сектора. *Проблеми економіки.2021. №2 (48)*. С.217-224.
 28. Центр економічної стратегії. Банківський сектор під час війни: виклики та перспективи. – Київ, 2024. – 45 с. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/reports/bankivskyj-sektor-pid-chas-vijny> (дата звернення: 26.10.2025).
 29. Череп О.Г. Оцінка розвитку функціонування дистанційного банківського обслуговування. *Вісник Хмельницького національного університету. 2021.№5. Том 2*. С.162-166.
 30. Юзевич В. М., Павловські Г., Павленчик А. О., Мисюк Р. В. Оптимізація управлінського рішення щодо асортиментної політики підприємства із використанням математичного моделювання в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 2. С. 126-132.
 31. Shala A., Perri R. Regulatory barriers for fintech companies in Central and Eastern Europe. *Eastern Journal of European Studies*. 2022. Vol. 13(2). P. 292-316. URL: <https://doi.org/10.47743/ejes-2022-0214>.

ДОДАТКИ