

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра менеджменту і маркетингу

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
на тему:**

**Оцінка та шляхи вдосконалення сервісного обслуговування споживачів  
у маркетинговій діяльності організації**

Виконала: студентка II курсу,  
групи МКЗ-М2

спеціальності 075 Маркетинг

Турчин Марія Василівна

Керівник:

к.е.н., доц. Шурпа С.Я.

Рецензент:

к.е.н., доц. Кохан І.В.

Івано-Франківськ – 2025 р.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                            | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНОГО<br>ОБСЛУГОВУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ                                                | 5  |
| 1.1. Сервісна діяльність як частина культури на підприємствах                                                                    | 5  |
| 1.2. Складові формування якості обслуговування споживачів                                                                        | 9  |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки якості послуг                                                                                   | 16 |
| Висновки до розділу 1                                                                                                            | 21 |
| РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА<br>ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАН СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ<br>КЛІЄНТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» | 22 |
| 2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»                                                                                  | 22 |
| 2.2. Світовий досвід управління обслуговуванням фізичних осіб в<br>банківських установах                                         | 32 |
| 2.3. Особливості управління сервісними процесами в АТ КБ<br>«ПриватБанк» та оцінка їх ефективності                               | 38 |
| Висновки до розділу 2                                                                                                            | 45 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО<br>ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ АДМІНІСТРАТИВНИХ<br>ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ               | 47 |
| 3.1. Перспективи розвитку інновацій в процесі<br>обслуговування фізичних осіб в банківських установах                            | 47 |
| 3.2. Розробка управлінських рішень щодо підвищення<br>якості клієнтського сервісу на основі цифрових технологій                  | 55 |
| 3.3. Шляхи оптимізації сервісного обслуговування клієнтів<br>банківських установ                                                 | 60 |
| Висновки до розділу 3                                                                                                            | 66 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                         | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                       | 73 |

## ВСТУП

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

Проблематика оцінювання якості послуг, як загалом, так і в окремих галузях, є предметом дослідження таких вітчизняних науковців як В.С. Артеменко [3], С.З. Весперіс [7], А.В. Дубодєлова [13], О.Я. Іванків [18], А.А. Котвіцька [20], О.О. Курносова-Юркова [24], Г.Ю. Кучерук [25], О. Б. Моргулець [30], Ю. Ю. Онопрієнко [33], В.Г. Стаднік [40], В.В. Токарчук [45], Л.А. Траченко [46], О. Чабан [46] та інші.

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

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

- вивчити сервісну діяльність як частина функціонування підприємства;
- проаналізувати складові формування якості обслуговування споживачів;
- окреслити методичні підходи до оцінки якості послуг;
- проаналізувати тенденції діяльності та практики сервісного обслуговування клієнтів банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»;

-дослідити напрями вдосконалення системи сервісного обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади управління процесами обслуговування споживачів в маркетинговій діяльності «ПриватБанку».

*Об'єктом дослідження* є процес сервісного обслуговування споживачів у банківських установах.

У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння, групування та систематизація, системного аналізу, логічне узагальнення, а також графічний метод.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи налічує 78 сторінок. Робота містить 8 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел, що включає 55 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Сервісна діяльність як частина культури на підприємствах**

В останні роки збільшення кількості підприємств призвело до посилення конкурентоспроможності завдяки «нематеріальним» факторам. Сервіс стає одним з основних інструментів формування позитивного іміджу.

З кожним днем все більше клієнтів користуються послугами різних підприємств. Комфорт спілкування клієнтів зі співробітниками, якість отриманих продуктів та послуг, швидкість вирішення проблем та виконання вимог впливають на їхні емоції, самопочуття та кінцевий споживчий досвід.

Якість корпоративного обслуговування є однією з найважливіших тем для власників та керівників бізнесу, а також гарячою темою обговорення серед покупців та користувачів на різних блогах та форумах.

Сервіс, як культурний феномен, є частиною культури, розвиваючись протягом століть під впливом матеріальних, естетичних та етичних цінностей, прагнучи задовольнити щоденні потреби людей.

Бурливий розвиток сфери послуг в Україні демонструє її важливість для суспільства. Поняття «сервіс» має багато значень в академічній літературі, і його межі продовжують розширюватися залежно від типу бізнесу.

Різноманітність поняття «сервіс» зумовлена багатьма причинами, зокрема лінгвістичними факторами. Англійське запозичене слово «service» (обслуговування) активно впроваджувалося в сучасну українську лексику, замінюючи загальноживане слово «сервіс» (обслуговування), створюючи ілюзію існування в Україні абсолютно нової сфери діяльності, яка в крайніх випадках ще не склалася або взагалі не існувала [1].

Під обслугою розумілося обслуговування, яке приносило задоволення не лише клієнту, а й постачальнику послуг [2]. Обслуговування розумілося як

низка заходів, що здійснюються для задоволення потреб клієнта, що мають повноту та вимагають певної вартості.

Сфера діяльності, відома зараз як «обслуговування», виникла в українського народу та була проявом особливого ставлення до інших у його повсякденній культурі (тепер називається «культурою обслуговування»).

Діяльність у сфері обслуговування, як частина соціально-економічної діяльності, тісно пов'язана з усіма аспектами культурної практики — з повсякденним та сімейним життям народу, з практиками національного та політичного будівництва, з соціальними класами та групами, з вихованням молодого покоління, з дозволями та розвагами людей [6, с. 679].

Культура обслуговування має на меті обслуговувати клієнтів шляхом розробки певних правил, процедур, практичних навичок та здібностей. І навпаки, культура обслуговування обмежується політикою компанії та підтримується механізмами стимулювання обслуговуючого персоналу та низкою інших заходів.

Наразі загальноприйняте розуміння культури обслуговування часто обмежується вузькими нормами етикету (кодексами поведінки). Однак нам слід розуміти це поняття ширше. У всіх своїх складових елементах культура обслуговування проявляється в різних формах.

Багато характеристик культури обслуговування кореняться в національних елементах трудової культури, галузевої професійної культури та корпоративного середовища.

Сучасна українська сфера послуг стикається з проблемою поєднання національних особливостей з принципами міжнародної культури обслуговування. Сьогодні багато нових аспектів культури обслуговування демонструють поширені міжнародні характеристики. Тому, перш за все, необхідно вказати на обґрунтовані вимоги трудової культури, пов'язані з технічними аспектами обслуговування, якістю обслуговування та динамікою розвитку, психологією обслуговування та естетикою.

Наразі в практиці вітчизняної сфери послуг такі аспекти демонструють позитивні тенденції розвитку:

- Конкуренція за споживачів — постачальники послуг визнають важливість споживачів у розвитку бізнесу та конкуренції;

- Удосконалюються багато організаційних та технічних аспектів обслуговування: багато операцій реалізуються за допомогою автоматизації та комп'ютерних технологій;

- Більший акцент робиться на естетичних аспектах обслуговування. Привабливість вітрин, викладка товарів, облаштування зон рецепції та контактних зон — ці аспекти іміджу підприємств сфери послуг приємні для ока. Однак багато аспектів культури обслуговування все ще не відповідають вимогам сучасного суспільства [9]. Культура праці працівників сфери послуг відображається в таких професійних характеристиках їхньої роботи:

- Професійна підготовка;

- Високий рівень професіоналізму (дисципліна, відповідальність, професійні навички, рівень кваліфікації, широкий кругозір та хороший загальний розвиток);

- Удосконалення організації та технологій роботи.

Завданням управління послугами є підвищення рівня професійної підготовки працівників, підвищення їхньої якості та планування кар'єрного розвитку для найперспективніших працівників.

Усі працівники повинні усвідомлювати важливість підвищення своїх професійних навичок, що пов'язано не лише з особистісним розвитком, а й з ефективним функціонуванням компанії. Професіоналізм на робочому місці може створити позитивний імідж компанії перед клієнтами, тим самим забезпечуючи зростання доходів та добру репутацію в галузі [11, с. 200].

У сфері послуг психологічні характеристики процесу обслуговування клієнтів мають вирішальне значення. Тому керівники та працівники компаній повинні зосередитися на таких аспектах:

- Виховання позитивних особистісно-психологічних якостей у працівників, які безпосередньо контактують з клієнтами;
- Спрямування середовища обслуговування в позитивному психологічному напрямку;
- Створення умов для прояву позитивних психологічних рис у споживачів.

Тому вкрай важливо ретельно підбирати співробітників, які безпосередньо контактують зі споживачами. Психологічні характеристики працівників повинні відповідати змісту та характеру їхньої роботи. Як мінімум, слід уникати суттєвої розбіжності між психологією працівників та характером роботи (наприклад, не доручайте завдання, що вимагають швидкої реакції, працівникам з повільнішою реакцією).

Для працівників першої лінії вкрай важливо мати здатність ефективно спілкуватися з клієнтами, розуміти їхні потреби без різкості та надавати необхідні продукти чи послуги. Самі працівники повинні залишатися доброзичливими та ввічливими, повністю використовуючи свої професійні якості та підтримуючи контакт з клієнтами протягом усього процесу. Навіть якщо клієнт зрештою не купує продукт чи послугу, працівники не повинні виявляти нетерпіння, а тим більше висловлювати невдоволення.

Тому психологічні фактори є більш важливими в сфері послуг, ніж у будь-якій іншій галузі, а добробут сервісних компаній та їхніх працівників залежить від поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами (одержувачами послуг). На відміну від промислових підприємств, майже всі працівники сфери послуг певним чином встановлюють контакт з клієнтами – це стосується як керівників, так і виробничого персоналу [46].

Філософія обслуговування розкриває соціальну значущість діяльності, пов'язаної з наданням послуг, у суспільстві та житті людей, а також демонструє внесок, який можуть зробити співробітники компанії в це



відношення. Головне, щоб клієнти відчували цю позитивну атмосферу та носили її з собою. Ця оптимістична атмосфера може спонукати їх повертатися.

## **1.2. Складові формування якості обслуговування споживачів**

Вибираючи товар чи послугу для придбання, ми в першу чергу зосереджуємося на його характеристиках, ціні та якості. Однак, обслуговування клієнтів є незамінним у будь-якому процесі покупки. На перший погляд, обслуговування клієнтів може здатися другорядним, але поганий процес обслуговування клієнтів може значно знизити задоволеність споживачів придбаним товаром чи послугою, негативно впливаючи на попит на основні продукти виробника, репутацію компанії та загальні показники ринку.

Насправді, обслуговування клієнтів не є незначним; це один з основних процесів для постачальників усіх матеріальних та нематеріальних товарів. Завдяки обслуговуванню клієнтів споживачі не лише мають можливість спілкуватися зі співробітниками компанії та отримувати позитивний досвід, але й глибше розуміти продукти та послуги компанії. Від першого контакту між споживачем та співробітниками компанії до остаточного отримання бажаного товару чи послуги, кожна деталь ретельно спостерігається споживачем. Все це вимагає старанних зусиль, непохитної наполегливості, глибоких знань та багатого досвіду.

Практика показує, що споживачі оцінюють якість продукту, товару, роботи чи послуги одночасно з якістю її обслуговування. Фактично, оцінка якості обслуговування – це паралельний процес, заснований на різних принципах. На рис. 1.1 показано часовий зв'язок між вищезазначеними подіями та процесами.

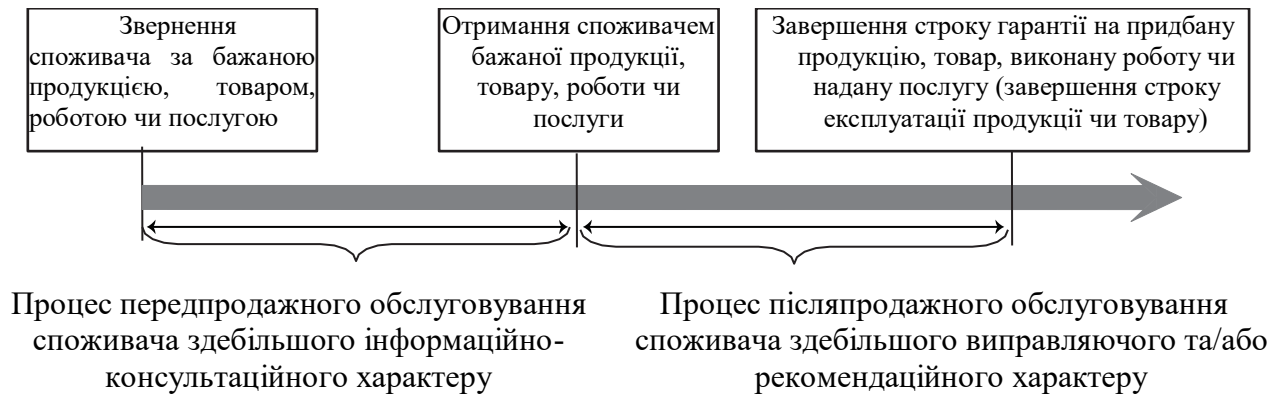


Рис. 1.1 Етапи процесу обслуговування споживача

Перший контакт між покупцем і продавцем розпочинає процес передпродажного обслуговування з моменту, коли споживач зв'язується з продавцем (або представником продавця), щоб дізнатися про бажані продукти, товари, послуги чи роботу (рис.1.1). Цей процес включає діалог між двома сторонами щодо: визначення ключових характеристик бажаного продукту, розуміння цінових стратегій та підтвердження місцезнаходження продавця. Це спілкування може відбуватися особисто або дистанційно через інтернет-платформи чи кол-центри. Таким чином, збираючи інформацію для майбутніх покупок, споживачі вже отримують обслуговування. У цьому контексті торговому персоналу потрібні не лише сильні навички усного спілкування для ведення ефективного діалогу, але й здатність точно описувати всі типи продуктів, швидко реагувати на вподобання та потреби споживачів, демонструвати позитивне ставлення до споживачів відповідно до власних встановлених стандартів, встановлювати та підтримувати хороший психологічний зв'язок зі споживачами та ефективно керувати процесом комунікації.

Процес обслуговування клієнтів не закінчується, коли споживач купує бажаний продукт, товар, послугу чи роботу. Зрештою, оцінка покупки споживачами закінчується, коли закінчується термін придатності продукту чи товару. Тому взаємодія зі споживачами не повинна припинятися; вона просто переходить на інший рівень — процес післяпродажного обслуговування

клієнтів. Післяпродажне обслуговування клієнтів відповідатиме тим самим стандартам, що й передпродажне обслуговування, але дії торгового персоналу будуть зосереджені на забезпеченні задоволення клієнтів шляхом надання багатомовних посібників користувача, продовження гарантійного терміну, створення сервісних центрів для ремонту придбаних товарів та надання запасних частин.

Кудла Н. зазначає, що «обслуговування клієнтів – це надійне та безпечне надання товарів і послуг клієнтам у визначений час і місце, відповідно до їхніх очікувань. Крім того, це серія дій, що здійснюються різними складовими суб'єкта господарювання для задоволення очікувань клієнтів та забезпечення досягнення основних цілей компанії» [23]. Іншими словами, якість обслуговування клієнтів залежить як від ступеня задоволення очікувань клієнтів, так і від усіх зусиль, докладених суб'єктом господарювання для задоволення цих очікувань. «Такий поділ стандартів оцінки якості є обґрунтованим, оскільки поняття якості є певною мірою суб'єктивним, і розуміння якості у кожного може відрізнятися».

Враховуючи вищесказане, можна стверджувати, що процес обслуговування слід розглядати з двох точок зору:

- 1) З точки зору компанії;
- 2) З точки зору споживача.

У першому випадку процес обслуговування споживачів буде спрощено до розробки власної політики обслуговування споживачів, успішна реалізація якої забезпечить задоволення споживачів отриманими послугами. Кожен співробітник компанії, від менеджерів до торгового персоналу, буде відповідальним за високий рівень обслуговування. Розробка політики обслуговування споживачів має бути відповідальністю керівництва, яке не лише має формулювати правила та стандарти обслуговування на основі власної філософії, але й, що ще важливіше, має розуміти конкретні обставини всіх бізнес-сфер компанії, вивчати технологічні можливості компанії, потреби та очікування споживачів, а також всебічно інтегрувати ці фактори для

формування стандартів обслуговування споживачів. Ці стандарти повинні відображати поведінку працівників та операційні процедури в рутинній роботі та нестандартних ситуаціях (таких як надзвичайні ситуації або непередбачувані ситуації). Щоб забезпечити відповідність змінним уподобанням споживачів, стандарти слід регулярно оновлювати. Встановлені стандарти слід поширювати серед працівників шляхом відповідного навчання. Оприлюднення стандартів для працівників та споживачів допоможе зменшити вагання споживачів під час звернення до компанії для отримання бажаних переваг, тим самим збільшуючи обсяг замовлень. Політика обслуговування споживачів також вимагає від компаній створення ефективних систем комунікації для забезпечення ефективного управління обміном інформацією, тим самим покращуючи задоволеність споживачів. Споживачі оцінюватимуть процеси обслуговування на основі факторів, які вони вважають вирішальними. Основні фактори, що впливають на оцінку якості обслуговування споживачів, показані на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Критерії оцінювання якості обслуговування споживача

Джерело: сформовано автором

Стандарти оцінки рівня обслуговування споживачів мають певний ступінь суб'єктивності; тому неможливо перерахувати всі стандарти через різні індивідуальні уподобання.

Визначення якості обслуговування повинно включати характер процесу обслуговування, а забезпечення процесу обслуговування залежить від участі як компанії, так і споживача. Як економічне поняття, якість обслуговування повинна розуміти процес задоволення споживачів. Цей процес відображається у взаємодії керівництва компанії та працівників зі споживачами, спрямованому на отримання позитивних оцінок від споживачів щодо зусиль перших. Рисунок 3 чітко ілюструє цю взаємодію, демонструючи, що корпоративне керівництво повинно спочатку визнати потребу в якості обслуговування, чітко сформулювати її та прийняти її впровадження, потім підтримку співробітників, і, зрештою, застосування на основі уподобань споживачів.

Давайте дослідимо взаємозв'язок між корпоративними можливостями та споживчим попитом на високоякісне обслуговування через п'ять класичних категорій: люди, обладнання, матеріали та витратні матеріали, атмосфера та середовище, методи та технології. Кожна визначена категорія впливає на якість обслуговування, залежно як від можливостей компанії, так і від готовності керівництва та співробітників постійно покращувати якість обслуговування клієнтів, а також потреб споживачів. Споживачів можна сегментувати на кілька високохарактерних груп з чітко визначеними потребами. Тому взаємодія між потребами споживачів, готовністю співробітників компанії задовольняти ці потреби, постійним моніторингом змін уподобань споживачів та здатністю прогнозувати зміни смаків споживачів та майбутні нові уподобання матимуть вирішальне значення для підтримки високого рівня якості обслуговування.

Обслуговування клієнтів існує в усіх видах економічної діяльності, незалежно від галузі, структури власності чи попиту на продукт чи послугу. Воно може проявлятися неявно (наприклад, шляхом дистанційного контакту

зі споживачами через пристрої, інтернет або телефон) та безпосередньо (наприклад, шляхом особистої взаємодії). Тому концепцію якості обслуговування слід також розглядати з огляду на емоційний стан споживача під час отримання продукту чи послуги, що відображає його задоволення отриманим продуктом чи послугою — чи продукт чи послуга повністю відповідає чи перевершує їхні очікування. Дж. Барлоу та С. Моллер наголошують, що задоволення споживачів слід розуміти як «результат психологічного процесу, за допомогою якого клієнти порівнюють свої почуття під час використання продукту чи послуги з очікуваними вимогами» [49, с. 121].

Єва Вензек-Янка розрізняє три основні моделі, що відображають задоволення споживачів з точки зору споживача: афективну модель, модель, засновану на теорії справедливого обміну, та модель різниці очікувань [55, с. 402-403].

Щодо якості обслуговування, ці моделі можна пояснити наступним чином:

1. Суть афективної моделі полягає у врахуванні сильних емоцій, які споживачі відчують під час процесу обслуговування. Ця модель враховує як позитивні, так і негативні емоції. Очевидно, що лише позитивні емоції свідчать про задоволення споживачів і спонукають до бажання повернутися до закладу обслуговування хоча б ще раз. Чим сильніші позитивні емоції, тим більше споживачі бажають повторного досвіду; отже, можна сказати, що це високоякісний сервіс.

2. Моделі, засновані на теорії справедливого обміну, порівнюють вигоди, які споживачі отримують від отримання відповідного сервісу, зі збитками, які вони несуть. Типові втрати включають грошові витрати, надмірно тривалий час обслуговування та моральне невдоволення, що виникає внаслідок спілкування, тоді як переваги включають комфортну атмосферу, обізнаний та ввічливий персонал, а також ефективне обслуговування. Тому, якщо сума

сприйнятих переваг і недоліків переважає переваги, то сервіс можна вважати високоякісним.

3. Модель різниці очікувань. Споживачі оцінюють задоволення якістю обслуговування на основі своїх очікувань, заснованих на попередньому досвіді або знаннях. Якщо суб'єктивні очікування споживача підтверджуються, то сервіс можна вважати високоякісним.

Використовуючи різні моделі для оцінки якості обслуговування, слід враховувати індивідуальні відмінності між споживачами, оскільки кожен має різні пріоритети, рівні толерантності та походження; зрештою, їхні визначення ідеального обслуговування також будуть відрізнятися. Отже, можна сказати, що всі ці оцінки є дуже суб'єктивними та часто суперечливими. Таким чином, окрім суб'єктивних оцінок якості обслуговування, слід також враховувати кількісні та порівнянні характеристики, такі як кількість постійних клієнтів, кількість отриманих скарг та час, витрачений на обслуговування одного клієнта.

Таким чином, процеси обслуговування формуються всередині компанії, тоді як уподобання споживачів щодо якості обслуговування виникають зовні. Високоякісне обслуговування може бути гарантовано лише тоді, коли інтереси як споживачів, так і компанії максимально узгоджені, оскільки якість обслуговування впливає з перетину їхніх інтересів.

Під час надання послуг клієнтам керівництво компанії повинно враховувати економічні та соціальні наслідки процесу обслуговування клієнтів. З економічної точки зору, низька якість обслуговування призводить до збільшення матеріальних, трудових та фінансових витрат. Компанія також несе витрати на виправлення помилок (таких як неправильні або втрачені замовлення, подовжений час обслуговування та повторне обслуговування). Крім того, невдоволення споживачів може призвести до відмови споживачів від послуг або продуктів компанії. Ігнорування цього може призвести до зменшення загальної кількості замовлень, шкоди для іміджу на ринку та зниження конкурентоспроможності.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки якості послуг

Вирішальним фактором конкурентоспроможності підприємств сфери послуг є забезпечення високого рівня якості послуг. Унікальна природа послуг, така як їхня невідчутність, невіддільність від джерела, нестабільність якості та нестійкість, вимагає нестандартизованого підходу до оцінки якості. Крім того, оцінка якості послуг також залежить від конкретних обставин галузі, в якій працює послуга.

Перш ніж безпосередньо обговорювати методологію оцінки якості послуг, спочатку визначимо поняття «якість послуг». У науковій літературі, окрім «якості послуг», використовуються й інші поняття, такі як «якість сервісу» та «якість обслуговування». Ми вважаємо, що ці поняття загалом можна використовувати як синоніми. Якість послуг – це сума низки характеристик, які визначають ступінь задоволення потреб споживачів. Тому розробка послуг відповідної якості для різних рівнів потреб досягає стандартизації послуг.

У найпоширеніших випадках існують два основні методи оцінки якості послуг – виробничий метод та споживчий метод. Виробничий метод стосується оцінки якості послуг шляхом порівняння фактичних показників надання послуг (таких як час очікування, час обслуговування тощо) з показниками планування проекту. Споживчий підхід зосереджений на перевагах, які споживачі отримують від послуги. Ми вважаємо, що найкраще поєднувати ці два підходи під час оцінки якості послуг. У літературі оцінка якості послуг також розглядається як процес на різних етапах життєвого циклу послуги.

Далі ми розглянемо основні методи оцінки якості послуг у сучасних наукових дослідженнях. Дослідник Чабан О.П. запропонував векторний метод для оцінки якості послуг. На думку дослідника, практичний досвід та теоретичні аргументи показують, що якщо відношення загального векторного значення оцінюваного об'єкта до еталонного значення досягає 80%, якість



послуг є відмінною; 85-90% – хорошою; 80-85% – прийнятною; 75-80% – задовільною; а нижче 75% потребує негайного покращення [46].

Іванків О.Я. запропонував альтернативний метод оцінки якості послуг — розкладання послуги на складові процеси та визначення показників якості, що характеризують процес надання послуг та етап для кожного процесу. У цьому випадку оцінка якості послуг дорівнює сумі значень оцінки кожного складового процесу. Вимірюючи та оцінюючи показники якості послуг, можна визначити рівень ефективності процесу створення послуг (тобто якість послуг), а також виявити потенційні розбіжності та їх причини [18].

Дослідники також адаптували метод SERVQUAL до різних типів послуг. Цей метод пропонує загальну концепцію якості послуг, виходячи з припущення, що якість послуг є результатом очікувань та сприйняття споживачів, порівняних за 16 аспектами п'яти стандартів якості послуг (вимірів якості). Ці п'ять стандартів використовуються для оцінки відмінностей, так званого «розриву» (табл. 1.2) [45].

Таблиця 1.2

Характеристика параметрів якості послуг на підставі моделі SERVQUAL

| Параметр                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Надійність                      | здатність надати послуги якісно й у визначений термін.                                                                                                                                                                                               |
| Матеріальність                  | позитивне сприйняття приміщень та зовнішнього вигляду персоналу підприємства, де надаються послуги. Використання якісного та сучасного устаткування. Наявність зручних засобів розрахунку за послуги та інші фізичні свідчення щодо надання послуги. |
| Чуйність або відповідна реакція | бажання персоналу своєчасно допомогти клієнтові в наданні послуги.                                                                                                                                                                                   |
| Гарантія                        | сприймана споживачем компетентність і ввічливість персоналу в процесі надання послуг. Сформована у клієнта довіра до підприємства та персоналу. Безпека та гарантія надання послуг.                                                                  |
| Співчуття                       | доступність (фізичні і психологічні взаємовідносини із персоналом мають бути легкими та невимушеними). Упевненість споживача в ідентифікації рішення його проблеми.                                                                                  |
| Комунікативність                | інформування клієнта щодо надання послуг на зрозумілій йому мові. Прагнення до кращого розуміння специфічних потреб споживача й адаптація професійних якостей персоналу до їх задоволення.                                                           |

Джерело: побудовано за даними [45]

Метод SERVQUAL розроблено на основі концепції якості послуг, запропонованої Паразурманом Беррі у 1985 році. Метод базується на алгоритмі очікування-сприйняття (Expectation – Perception). У цьому методі сприйняття вважається мірою ставлення споживачів до послуг, які вони отримують.

Дослідники Артеменко В.С. та Ольшанський О.В. зосередилися на маркетингових підходах до оцінки якості послуг. Зокрема, ці підходи включають графічний дизайн, точки контакту, споживчі сценарії, реструктуризацію та методи таємного покупця (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Характеристика маркетингових підходів до оцінки якості послуг**

| Метод                          | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод діаграмного проектування | Становить схематичне подання всіх етапів процесу надання послуг з урахуванням поділу їх на видиму й невидиму зону для клієнта.                                                                                                                                        |
| Метод точок дотику             | Процес взаємодії персоналу підприємства зі споживачами в момент надання послуги називають «точкою дотику». Саме цей момент вважається контрольованим, і тому існує можливість моделювання процесу надання послуги й, відповідно, його контролю.                       |
| Метод споживчого сценарію      | Заснований на тому, що, крім менеджера й маркетолога, брати участь у процесі проектування можуть і споживачі послуг.                                                                                                                                                  |
| Метод реінжинірингу            | За своєю сутністю схожий на метод діаграмного проектування. Однак відмінність полягає в тому, що аналізом, контролем і корегуванням процесу надання послуги займаються всі відділи підприємства.                                                                      |
| Метод «Mystery Shopping»       | Метою такого методу є оцінка якості надання послуг. Його сутність полягає в тому, що представники фірм під видом покупця відвідують торговельні заклади, а потім отримують «послуги». Перевагою цього методу є несподіваний контроль, таємність, пряме спостереження. |

*Джерело: побудовано за даними [3]*

Дослідниця Курносова-Юркова О.О. [24] адаптувала підхід Р. Каплана та Д. Нортон до збалансованої системи показників для задоволення потреб

оцінки якості послуг. Для оцінки якості послуг дослідники запропонували відповідні показники для чотирьох груп: фінансових, споживчих, бізнес-процесів та персоналу. Ці показники відображають якість послуг, що надаються споживачам. Крім того, на основі цих показників дослідники запропонували метод розрахунку комплексного індексу якості послуг.

Отже, аналізуючи методи оцінки якості послуг, можна зробити висновок, що існує кілька методів, кожен з яких враховує специфіку сфери послуг та має свої переваги та недоліки.

Для забезпечення ефективного функціонування системи управління клієнтським досвідом необхідно побудувати шість компонентів. Ці компоненти включають: презентацію бренду, забезпечення інтегрованих каналів комунікації, надання послуг, фізичне та соціальне середовище, а також ціноутворення та просування.

Перший елемент – це презентація бренду. Сам продукт/послуга є однією з найважливіших точок контакту зі споживачами, оскільки використання продукту має забезпечувати всі емоційні враження, обіцяні брендом.

Другий елемент – це багатоканальна взаємодія зі споживачами. Цей елемент включає багато невирішених питань, таких як те, як інтегрувати дані з різних каналів, як зрозуміти поведінку споживачів, як оцінити кожен канал, як розподілити ресурси між каналами та як координувати стратегії розвитку кожного каналу.

Третій елемент – це надання послуг. Послуги, що надаються клієнтам, повинні бути зручними та зрозумілими. Четвертий важливий елемент – це фізичне середовище взаємодії з клієнтами.

Наступний елемент – це соціальне середовище, яке в першу чергу передбачає використання онлайн-додатків, платформ та соціальних мереж для взаємодії з іншими споживачами та поширення контенту, корисного для клієнтів. Крім того, інформація про враження, якою діляться інші споживачі, найімовірніше, заслужить довіру. Це також надає компанії можливість зібрати відгуки споживачів про враження клієнтів.

Останнім елементом цього модуля є ціна та просування. Враження клієнтів також залежить від ціни, яку вони платять за продукт або послугу.

Другим модулем моделі є власне враження клієнта, яке охоплює різні аспекти: цінність, ресурси, емоції, раціональність, корисність та побудову відносин. Елементи враження клієнта можна розглядати з точки зору презентації або контексту. Презентація враховує функціональність продукту та послуги. Контекстуальні аспекти стосуються атмосфери, таких як звук, дотик, смак та запах. Інший спосіб побудови враження клієнта полягає в розмежуванні трьох аспектів: функціональності, механічності та людяності. Функціональні аспекти стосуються якості обслуговування, механічні аспекти – дизайну, кольору тощо, тоді як людяність стосується поведінки співробітників компанії. Ще один підхід полягає в тому, щоб поділити враження клієнта на шість компонентів: сенсорний, емоційний, когнітивний, корисність, спосіб життя та розвиток відносин.

Третій модуль моделі включає емоційний стан клієнта після придбання або отримання послуги, який визначає ймовірність повторних покупок. Споживачі відчують задоволення, коли мають позитивний враження. Підприємства також надають великого значення дослідженню емоційного стану та задоволеності клієнтів на етапі післяпродажного обслуговування.

Результатом цієї моделі є задоволення споживачів, яке безпосередньо впливає на ймовірність повторних покупок. Позитивний досвід клієнтів також може призвести до їх лояльності. Третім результатом є споживчий капітал. Рушійними силами споживчого капіталу є ціннісний капітал, капітал бренду та капітал утримання. Дослідження показали, що досвід клієнтів позитивно впливає на всі компоненти капіталу бренду — впізнаваність бренду, асоціацію з брендом та лояльність до бренду.

Персоналізоване спілкування з відвідувачами починається з побудови довіри. Клієнти повинні погодитися надати дані про себе, історію покупок, місцезнаходження та контактну інформацію. Програми лояльності є ефективним способом збору даних відвідувачів та досягнення

персоналізованої взаємодії. Нові формати програм дозволяють отримати величезну кількість інформації про відвідувачів та їхні вподобання [8].

Наступним кроком у сфері персоналізованого доступу є використання чат-ботів для надання онлайн-консультацій відвідувачам. Пропозиції віртуальних помічників можуть бути кориснішими, ніж інформаційні панелі.

Грунтуючись на вже проведених дослідженнях, можна зробити висновок, що існує багато способів оцінки якості послуг. Ми вважаємо, що такі оцінки повинні поєднувати як виробничу, так і споживчу перспективи.

### **Висновки до розділу 1**

Важливим аспектом банківської справи є обслуговування індивідуальних клієнтів, які є основною клієнтурою банку та значним джерелом фінансування. У цьому контексті клієнтоорієнтована політика має першочергове значення, що відображається в кількості, структурі та якості задоволення потреб клієнтів. Це створює умови для стабільних ділових відносин між банком та його клієнтами. Банки прагнуть збільшити кількість клієнтів та покращити якість обслуговування, вживаючи відповідних заходів для забезпечення досягнення своїх функціональних та стратегічних цілей. Варто зазначити, що життєво важливим аспектом роботи з клієнтами є рівень обслуговування клієнтів банківськими працівниками.

Банківські працівники є обличчям банківської установи, тобто клієнти оцінюватимуть всю установу на основі поведінки її працівників. Банківські працівники повинні розуміти, що кожен клієнт потребує персоналізованого обслуговування. Дії, які може вжити банківський працівник, залежать від конкретного клієнта, якого він/вона обслуговує. Звичайно, простого володіння психологічними знаннями та вмінням визначати типи клієнтів недостатньо. Залучення клієнтів до банку вимагає від працівників певної ділової хватки, включаючи, перш за все, ерудицію, професіоналізм, ввічливість, комунікабельність та дружелюбність.

## **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАН СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

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

«ПриватБанк» є комерційним банком в Україні, є однією з провідних фінансових установ в Україні, демонструючи стабільне та стале зростання ключових показників ефективності та активно впроваджуючи інноваційні методи для покращення обслуговування клієнтів. Банк займає лідируючі позиції на ринку за розміром активів, клієнтською базою, розширенням мережі відділень та застосуванням цифрових технологій. Наразі він обслуговує понад 18 мільйонів клієнтів, включаючи фізичних осіб, малий та середній бізнес та корпорації. В умовах дедалі жорсткішої конкуренції та швидкозмінної фінансової галузі оптимізація послуг є стратегічним пріоритетом розвитку банку.

Цифровізація є одним з основних інструментів підвищення якості банківських послуг. ПриватБанк активно використовує сучасні цифрові технології, зокрема мобільний банкінг та платформу онлайн-банкінгу «Privat24», що дозволяє дистанційно здійснювати більшість бізнес-транзакцій. Автоматизація щоденних операцій не лише зменшує навантаження на співробітників, але й допомагає підвищити ефективність реагування на потреби клієнтів.

Впровадження клієнтоорієнтованої моделі визначає новий спосіб взаємодії з клієнтами та юридичними особами банку, надаючи йому особливе місце в стратегічному управлінні банком та адаптуючи його послуги до потреб різних груп клієнтів, впроваджуючи інноваційні методи для покращення якості обслуговування (табл. 2.1). Автоматизовані реферали, цільові акції, персоналізовані кредитні лінії та програми лояльності в додатку Privat24 є одними з найефективніших інструментів персоналізації.

Таблиця 2.1

Приклади персоналізованих банківських сервісів АТ КБ  
«ПриватБанк»

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

Джерело: систематизовано автором за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»

Банк постійно досліджує потреби клієнтів, проводить опитування щодо задоволеності та використовує зібрану інформацію для покращення послуг.

Тому клієнтоорієнтований підхід у діяльності, пов'язаній з персональними даними, є ключовим фактором зростання, що сприяє

зростанню клієнтів та забезпечує конкурентну перевагу в галузі фінансових послуг.

PrivatBank AG постійно використовує сучасні цифрові технології, включаючи системи управління взаємовідносинами з клієнтами, програми великих даних та елементи штучного інтелекту, що дозволяє йому адаптувати продукти та послуги до конкретних потреб та поведінки клієнтів. Омніканальна стратегія також відіграє вирішальну роль, вимагаючи інтеграції всіх каналів, включаючи програми, онлайн-платформи, корпоративні офіси, кол-центри та онлайн-обслуговування клієнтів.

АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє оцінити ефективність, доступність та потреби користувачів станом на 2024 рік (табл. 2.2). Основними каналами залишаються фізичні відділення, мобільні додатки, онлайн-платформи, кол-центри та мережа банкоматів і терміналів самообслуговування.

Таблиця 2.2

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

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

Джерело: систематизовано автором за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»



Дані таблиці показують, що клієнти дуже задоволені цифровими каналами обслуговування, що відображає ефективність сервісної стратегії банку, тоді як скорочення фізичних послуг відображає зміну поведінки клієнтів, оскільки клієнти віддають перевагу дистанційному користуванню послугами.

Таким чином, різноманітні ініціативи PrivatBank AG щодо покращення послуг базуються на синергії між сучасними технологічними рішеннями, стратегічним управлінням та орієнтацією на клієнта. Ця інтегрована стратегія не лише підвищує конкурентоспроможність банку, але й забезпечує довгостроковий стабільний розвиток фінансової установи.

Фінансові показники є фундаментальними метриками для вимірювання прибутковості, фінансової стабільності та організаційної складності банківської установи. Вони відображають здатність банку ефективно працювати, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати безперервність бізнесу в конкурентному середовищі.

Комплексний аналіз рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, чистого прибутку, структури активів та кредитного портфеля забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану банку. Цей підхід є важливим компонентом внутрішнього контролю та зовнішнього аналізу з боку інвесторів, регуляторів та клієнтів.

Взявши за приклад PrivatBank AG, його ключові фінансові показники демонструють постійне зростання. Щоб отримати повне розуміння фінансової динаміки банку, у таблиці 2.3 наведено ключові показники ефективності АТ КБ "Приватбанк" з 2020 по 2024 рік.

На основі таблиці 2.3 ми проаналізуємо основні показники. Чистий прибуток за 2020 рік склав 24,3 мільярда гривень, але зменшився на 7,3 мільярда гривень порівняно з 2019 роком. Зниження було пов'язане з резервами, створеними для пом'якшення потенційних збитків під час пандемії COVID-19, та зменшенням розміру кредитного портфеля під час локдаунів. Примітно, що, незважаючи на зниження прибутку, АТ КБ «Приватбанк»

покращив чистий комісійний дохід завдяки цифровим технологіям та збільшив чистий процентний дохід завдяки нижчим витратам на фінансування.

Таблиця 2.3

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

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

*Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства*

На основі таблиці 2.3 ми проаналізуємо основні показники. Чистий прибуток за 2020 рік склав 24,3 мільярда гривень, але зменшився на 7,3 мільярда гривень порівняно з 2019 роком. Зниження було пов'язане з резервами, створеними для пом'якшення потенційних збитків під час пандемії COVID-19, та зменшенням розміру кредитного портфеля під час локдаунів. Примітно, що, незважаючи на зниження прибутку, АТ КБ «Приватбанк» покращив чистий комісійний дохід завдяки цифровим технологіям та збільшив чистий процентний дохід завдяки нижчим витратам на фінансування.

У 2021 році Приватбанк АТ КБ «Приватбанк» продемонстрував значне зростання, яке покращило його показники, головним чином завдяки розвитку бізнесу кредитування МСП, вивільненню резервів, що використовуються для пом'якшення юридичних ризиків, підвищенню операційної ефективності,

стабільності коштів клієнтів та зменшенню резервних відрахувань. Примітно, що прибутковість значно покращилася у 2021 році порівняно з 2020 роком.

У 2022 році прибуток зменшився на 30,25%, що на 4,8 мільярда гривень менше, ніж у попередньому році. Зниження прибутків було спричинене кількома факторами, включаючи повномасштабне вторгнення, резерв у розмірі 14,5 мільярда гривень, виділений для вирішення кредитних ризиків, зниження операційної ефективності та зменшення попиту на кредити та обслуговування клієнтів, що суттєво вплинуло на операційний дохід. Різке зниження чистого комісійного доходу було зумовлене воєнним станом та міграцією населення. Крім того, витрати зросли, оскільки банки понесли додаткові витрати, пов'язані з безпекою працівників, ремонтом інфраструктури та підтримкою операцій у воєнний час. Макроекономічна нестабільність, спричинена війною, також негативно вплинула на фінансову галузь. Банківські показники.

АТ «Приватбанк» КБ вкотре продемонстрував свою здатність залишатися прибутковим, стійким та адаптивним навіть у складних умовах. Банк також продовжував забезпечувати безперебійне обслуговування, підтримуючи свою мережу та обслуговуючи своїх клієнтів.

У 2023 році його прибуток зріс до 37,8 мільярда гривень, що на 7,55 мільярда гривень більше, ніж у попередньому році, що демонструє стабільну прибутковість банку навіть у періоди воєнного стану.

Позитивне зростання прибутковості було пов'язане зі: збільшенням портфеля особистих та корпоративних кредитів; збільшенням чистого комісійного доходу; поступовим покращенням якості кредитного портфеля, що знизило витрати на формування резервів; підвищенням довіри клієнтів; та підвищенням привабливості депозитів, що стимулювало зростання депозитів.

Таким чином, зростання прибутку у 2023 році стало результатом поєднання факторів, включаючи збільшення основного доходу, оптимізацію витрат на резервування та ефективне управління операціями на тлі поступового відновлення економіки.

У 2024 році прибуток АТ «Приватбанк» перевищив 40 мільярдів гривень, що стало найвищим показником прибутку банку за десятиліття. Зростання прибутку було зумовлене, головним чином, такими факторами:

- Позитивний розвиток роздрібного кредитування та розширення інвестицій у державні облігації призвели до значного збільшення процентних доходів. Зростання та розширення торговельної активності клієнтів також сприяли збільшенню комісійних доходів;

- Переоцінка валютних операцій також мала позитивний вплив. Банк отримав 400 мільйонів гривень доходу від переоцінки цього місяця порівняно зі збитком у 900 мільйонів гривень за аналогічний період минулого року. Завдяки оптимізованим операційним процесам та впровадженню технологічних інновацій, дохід від переоцінки збільшився лише на 8%;

- Розширення структури кредитування також відіграло вирішальну роль, фактично знизивши вимоги до резервування. Банк не лише зберіг прибутковість, але й зміцнив свої позиції як основного платника податків.

Таким чином, фінансові показники Приватбанку у 2024 році виграли від його збалансованої кредитної політики, ефективного управління ризиками та застосування сучасних інструментів управління прибутком. На завершення можна сказати, що стабільне фінансове становище та висока прибутковість АТ КБ «ПриватБанк» дозволяють йому продовжувати зберігати лідируючі позиції в банківському секторі України та відігравати стратегічно важливу роль фінансової установи для країни.

Для наочної ілюстрації змін чистого прибутку банківських установ рекомендується використовувати інструменти графічної візуалізації (рис. 2.1), що полегшить регуляторне відстеження динаміки фінансових показників протягом досліджуваного періоду.

Рентабельність власного капіталу (ROE) є одним із важливих показників для вимірювання ефективної роботи фінансових установ. АТ КБ «ПриватБанк» мав високий показник ROE протягом періоду з 2020 по 2024

рік, що свідчить про високу прибутковість та високий рівень використання чистих активів.



Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 роки  
*Джерело: систематизовано автором за матеріалами таблиці 2.3*

На рисунку 2.2 показано динаміку рентабельності власного капіталу (ROE) АТ КБ «Приватбанк» за останні п'ять років.

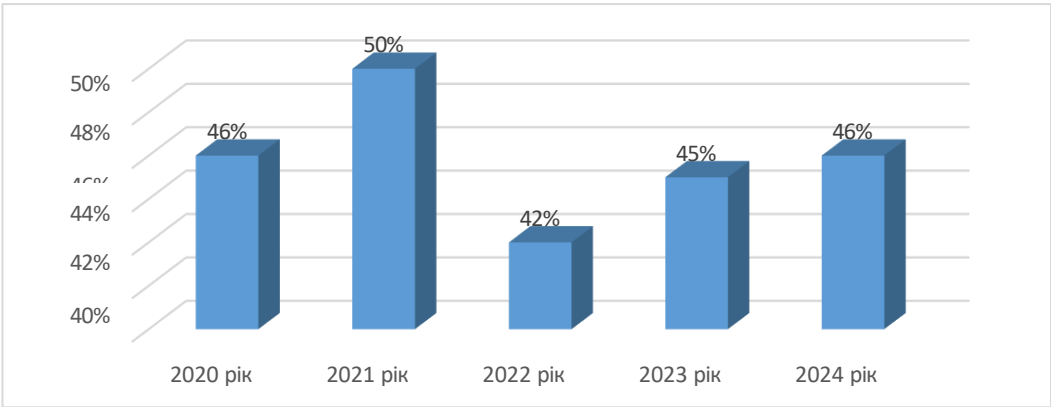


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності капіталу (ROE) АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 роки  
*Джерело: систематизовано автором за матеріалами таблиці 2.3*

Незважаючи на несприятливі умови, такі як макроекономічні виклики, пандемія та воєнний стан, АТ КБ «Приватбанк» підтримував надзвичайно високий рівень. Банк продемонстрував успішну та прибуткову бізнес-модель,

зосередившись на розширенні кредитного портфеля, ефективному управлінні ризиками та вмілому використанні диверсифікованих потоків доходів. Також зазначимо, що під час воєнного стану банк відновив темпи зростання та навіть досяг рекордного чистого прибутку завдяки збільшенню комісійних та процентних доходів і підтримці стабільних витрат.

ROE відображає стабільність фінансової системи та ефективну здатність конвертувати власний капітал у прибуток, забезпечуючи таким чином сталий ріст банку та його стратегічну роль у фінансовій системі України.

ROA вважається одним із ключових показників для вимірювання ефективної роботи банку, що відображає його здатність генерувати прибуток з існуючих активів. Спостерігаючи за динамікою з 2020 по 2024 рік, можна побачити, що управлінська діяльність банку та активи залишалися стабільними та гнучкими, незважаючи на несприятливу ситуацію в Україні.

У 2020 році всі показники банку досягли рекордно високих значень. Згідно з даними за 2021 рік, завдяки коригуванню та стабілізації прибутковості під час пандемії та цифровізації інформації, показники банку дещо, але суттєво знизилися на 1,65%.

У 2022 році, через накопичення великих резервів, спричинених військовими ризиками та економічною нестабільністю, показники банку досягли найнижчих рівнів за майже п'ять років.

У 2023 році АТ «Приватбанк» продемонстрував ознаки ефективного відновлення фінансової діяльності, зростання показника свідчило про стабільне повернення до прибутку. У 2024 році цей показник ще раз продемонстрував, що позиції банку зміцнилися навіть в умовах воєнного стану та макроекономічної кризи.

Показник рентабельності активів продовжує демонструвати, що банк дотримується ефективної стратегії управління, підтримує високий рівень операційної ефективності та забезпечує фінансову стабільність перед обличчям будь-яких внутрішніх чи зовнішніх викликів, тим самим зберігаючи свої лідируючі позиції в банківській галузі.

Розмір активів АТ КБ «Приватбанк» продемонстрував позитивне зростання, що свідчить про ефективність його стратегії управління та адаптивність до змін навколишнього середовища. З 2022 по 2024 рік усі показники продемонстрували значне зростання, головним чином завдяки переоцінці активів в іноземній валюті та інвестуванню в державні облігації. У 2024 році банк здійснив деякі корективи для досягнення кращого розвитку, зосередившись на оптимізації активів та вдосконаленні управління.

Досліджуючи динаміку кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» з 2020 по 2024 рік, ми спостерігаємо поступове відновлення після пандемії COVID-19, зниження ділової активності та перехід до цифрової трансформації. Згідно з даними за 2021 рік, банк відновив та покращив свою діяльність, повернувши довіру клієнтів завдяки пільговій діяльності в секторі малого бізнесу. У 2022 році банк збільшив обсяг кредитування, постійно підтримуючи клієнтів та зберігаючи операції під час та після початкового локдауну. З 2023 по 2024 рік усі види діяльності банку підтримували високі показники, демонструючи його здатність ефективно адаптуватися до кризового середовища та поступово вдосконалювати операційні механізми фінансової системи.

Аналіз динаміки цифрових транзакцій та змін у процентних та комісійних доходах банку з 2020 по 2024 рік свідчить про ефективну реалізацію його цифрової стратегії.

Частка дистанційного бізнесу зросла з 72% до понад 87%, що демонструє здатність банку адаптуватися до нових потреб клієнтів та розвивати свою технологічну інфраструктуру.

Процентні доходи зросли з 42,5 млрд гривень до 66,9 млрд гривень, головним чином завдяки розширенню кредитного бізнесу та збільшенню інвестицій у державні облігації. Комісійні доходи також зросли з 18,2 млрд гривень до 27,8 млрд гривень, головним чином завдяки проактивному впровадженню цифрових послуг та збільшенню обсягу транзакцій.

Таким чином, позитивний розвиток цифрової активності клієнтів та зростання основних потоків доходів демонструють успіх обраної банком бізнес-моделі, яка поєднує інновації з клієнтоорієнтованим підходом.

Аналіз ключових фінансових показників з 2020 по 2024 рік показує, що, незважаючи на численні виклики, банк зберіг свої лідируючі позиції в банківському секторі України та ефективно скоригував свою модель управління для прискорення цифрової трансформації та обслуговування клієнтів. Ці фінансові показники також демонструють довіру до банку з боку країни та її народу, а також його значне стратегічне значення для національної економіки.

## **2.2. Світовий досвід управління обслуговуванням фізичних осіб в банківських установах**

Сьогодні сучасним послугам, які банки надають своїм клієнтам, приділяється велика увага, оскільки питання надання банківських послуг через Інтернет активно досліджується останніми роками.

У зв'язку з цим важливо враховувати досвід іноземних банківських установ в управлінні персональним обслуговуванням та застосовувати його до реальної ситуації в нашій країні [9].

В іноземних банках можна спостерігати певну закономірність: ті банки, які можуть забезпечити бездоганне та економічно ефективне обслуговування клієнтів, значно випереджають своїх конкурентів. У банківській галузі це відображається в розвитку інтернет-банкінгу, який може дистанційно задовольняти потреби споживачів фінансових послуг [10].

Як показала практика іноземних банківських послуг, на сучасному етапі розвитку електронних банківських послуг домінує «принцип віддаленого доступу», тобто клієнти можуть у будь-який час зв'язатися з сервером банку за допомогою телефону, мобільного телефону, факсу або комп'ютера та



виконати необхідні бізнес-операції. Прототипом існуючої системи електронного доступу є так званий комплекс домашнього обслуговування, який не отримав широкого поширення з таких причин, як висока вартість встановлення, психологічна готовність користувачів до прийняття нових стандартів обслуговування та обмежена сфера використання (наприклад, обмеження одним банком) [19].

Загалом, коли іноземні банки здійснюють ділові операції з клієнтами в режимі реального часу, усі методи комунікації можна розділити на дві категорії: — бізнес; — домашній. Дослідження досвіду західного банківського сектору показує, що домашній та діловий доступ через Інтернет незабаром стане поширеними електронними послугами всюди [21]. Інтернет вперше був застосований у банківській справі в 1980-х роках. Завдяки доступу до Всесвітньої мережі та використанню паролів клієнти банків могли отримувати доступ до інформації про свої банківські рахунки та виконувати певні операції. У 1995 році в Сполучених Штатах було створено перший у світі віртуальний банк, Security First Network Bank. Протягом року його активи зросли до 110 мільйонів доларів, з щомісячним темпом зростання капіталу 20%, та понад 10 000 клієнтів. У Японії Sony Bank було засновано у 2001 році та відкриває 21 000 рахунків лише за один місяць [22]. Послуги онлайн-банкінгу охоплюють продукти для корпоративних клієнтів, а також різні фінансові послуги для фізичних осіб, а це означає, що ви можете отримати доступ до повного спектру банківських послуг через Інтернет, за винятком зняття коштів. Іноземні банки впровадили досить широкі дистанційні послуги, тоді як банки в Україні лише почали використовувати онлайн-банкінг [26]. Як наслідок, у європейських країнах операції онлайн-банкінгу становлять понад 30% від загальної кількості послуг. Кількість клієнтів онлайн-банкінгу в Сполучених Штатах та Європі досягла 120 мільйонів. Онлайн-банківські операції в Європі перевищують 5 мільярдів євро. У Сполучених Штатах обсяг транзакцій через банкомати, телефони та комп'ютери щорічно зростає на 15% і наразі становить близько 75%. У Європі онлайн-банкінг найактивніший у скандинавських країнах

(Фінляндія, Норвегія та Швеція), охоплюючи 95% банків та використовуються 70% клієнтів. Західна Європа (Німеччина, Іспанія, Франція та Нідерланди) має вдвічі більше електронних банків, ніж Сполучені Штати [39]. З розвитком глобальної комп'ютерної мережі Інтернет та інших інформаційно-комунікаційних технологій питання існування віртуальних банків в електронній формі в глобальній комп'ютерній мережі отримало все більшу увагу. Ці банки не мають стандартних функцій традиційних банків: вони не мають офісів чи інших фізичних місць, обладнаних звичайними банківськими сховищами, системами сигналізації та засобами безпеки. Клієнти цих банків не спілкуються безпосередньо з банківськими співробітниками; все спілкування здійснюється виключно через комп'ютерні мережі. На відміну від звичайної «географічної» адреси, віртуальні банки використовують електронні веб-адреси в Інтернеті [43]. Перший банк, який надавав послуги клієнтам повністю через Інтернет, був заснований у Сполучених Штатах у 1995 році під назвою Security First Network Bank. За перший рік роботи активи банку досягли 110 мільйонів доларів, із середньомісячним темпом зростання капіталу 20% та понад 10 000 клієнтських рахунків. Security First Network Bank не має фізичного офісу. Клієнти можуть увійти на веб-сайт банку через комп'ютер, щоб «спілкуватися» зі співробітниками, переглядати інформаційні дошки та навіть «зв'язатися» з президентом банку, якщо потрібно. Відкриття та доступ до рахунку в Security First Network Bank повністю здійснюється через веб-сайт банку, який є його основним і єдиним відділенням. Веб-сайт надає інформацію про банк та його послуги, щоб допомогти клієнтам приймати обґрунтовані рішення та вибирати правильні послуги. Веб-сайт пропонує так звану послугу «фінансового калькулятора», яка на основі вхідної інформації (строк, початкова сума, очікувана дохідність) може розрахувати номінальну та фактичну дохідність і допомогти вам прийняти оптимальні рішення щодо накопичення капіталу. Крім того, веб-сайт пропонує спеціальні інструменти, які представляють інформацію у формі діаграми. Усі банківські операції, включаючи кредити, іпотеку та лізинг, здійснюються через Інтернет.

У разі надзвичайної ситуації ви можете зв'язатися з працівниками банку телефоном.

У Європі першим віртуальним банком був Advance Bank, дочірня компанія Dresden Bank Group (Німеччина), який розпочав свою діяльність у 1996 році. Wells Fargo був заснований у 1963 році та почав активно пропонувати онлайн-послуги на початку 1998 року. Веб-сайт банку складається з чотирьох основних розділів: Він надає послуги фізичним особам, малому, середньому та великому бізнесу, а також пропонує банківську інформацію. Перші два розділи надають доступ до всіх банківських послуг онлайн. Система онлайн-банкінгу Wells Fargo поділена на чотири основні розділи. У першому розділі відображається загальна інформація, така як залишки на рахунках та рух грошових коштів за певний період. Другий розділ дозволяє оплачувати комунальні рахунки, плату за зв'язок, плату за навчання та страхові внески. Платежі безкоштовні, але потрібен мінімальний депозит, який встановлюється для кожного рахунку клієнта. Третій розділ дозволяє переказувати кошти між рахунками клієнтів. Четвертий розділ призначений для налаштування системи: зміни паролів, відкриття нових рахунків тощо. Всі ці операції виконуються шляхом заповнення звичайних онлайн-форм [44].

International Metall Trading Bank – це віртуальний банк, заснований у Республіці Науру в 1998 році. Це банкомат, який дозволяє клієнтам проводити всі банківські операції в режимі реального часу. Банк зосереджується на наданні послуг онлайн-банкінгу фізичним та юридичним особам і є творцем платіжної системи WebMoney Transfer [45]. Прикладами віртуальних банків є NetBank (заснований у 1996 році), CompuBank (заснований у 1998 році), BankDirect (заснований у 1999 році), ebank (заснований у 1999 році) та кілька інших. Іноді віртуальні банки використовують двосторонні інтерактивні відеосистеми для цілодобового обслуговування приватних вкладників (наприклад, Huntington National Bank та JPMorgan Chase). Ці системи дозволяють клієнтам спілкуватися з представниками банку, бачити їх на екрані та чути їх у режимі реального часу. Водночас співробітники банку

також можуть бачити клієнтів. Майже будь-яку банківську транзакцію можна виконати за допомогою двосторонніх інтерактивних відеосистем, наприклад, відкриття рахунку та переказ коштів. AT&T Global Information Solutions є одним із відомих постачальників таких систем [44]. Зі швидким розвитком ІТ-технологій та зниженням вартості цифрових пристроїв, банківська галузь має можливість протестувати застосування різних пристроїв для просування та продажу фінансових продуктів [45]. Інтерактивні столи, планшети, електронні термінали самообслуговування та відеостіни – це лише деякі з багатьох доступних таких пристроїв. Банки також можуть використовувати ці пристрої. Наприклад, Coast Capital, кредитна спілка у Сполучених Штатах, використовує iPad для просування продуктів та надання консультацій клієнтам у своїх відділеннях. Флагманське відділення Barclays у центрі Лондона використовує інтерактивні кіоски та відеостіни, щоб надавати клієнтам та відвідувачам важливу інформацію про подорожі та соціальну інформацію [39].

BBVA, який вважається одним із найінноваційніших банків у світі, планував розробити спеціальний термінал самообслуговування та інвестував у цей проект чотири роки. Зрештою, новий пристрій значно розширив функціональність банкоматів, взявши на себе частину роботи банківських працівників. Новий банкомат має зручний інтерактивний інтерфейс помічника. Термінал розроблений для підтримки внесення та зняття готівки, одноразового зняття рахунків та роботи з сенсорним екраном, а також має спеціальний ергономічний дизайн для підвищення безпеки. Поєднання цього пристрою зі спеціальним дизайном та функцією робочої зони менеджера формує основу для створення нової моделі відділення банку. Наприклад, величезні інвестиції BBVA в технології допомогли банку фундаментально покращити процес відвідування клієнтів [16]. Видно, що онлайн-банкінг переживає швидкий розвиток, але водночас він також стикається з кризою довіри клієнтів. Адже, обираючи банк, багато клієнтів надають пріоритет його зручному розташуванню та фізичним відділенням, і більш схильні обирати

відділення, які легко відвідати та в яких можна спілкуватися з менеджерами. В умовах жорсткої ринкової конкуренції та відсутності довіри споживачі обирають банки не лише на основі пільгових умов, багатих онлайн-сервісів та наявності інноваційного технологічного обладнання, але й на основі вищого рівня безпеки, який може забезпечити традиційна мережа відділень банку. Щоб вирішити цю проблему, наприклад, ING Direct відкрив відділення у стилі кав'ярень у Сполучених Штатах та Канаді. Таким чином, модель віртуального офісу доповнює презентацію бренду банку у фізичному просторі. Модель банківського обслуговування в стилі кав'ярні від ING Direct зосереджена не на продажу банківських продуктів, а на побудові відносин з клієнтами, залученні нових клієнтів та підвищенні їхньої довіри [19].

Зараз Virgin Wealth Management (UK) та інші онлайн-банки наслідують цей приклад, відкриваючи відділення у стилі «зони відпочинку» або магазину. Важливо зазначити, що цей підхід працює для певних типів кредитних структур і не є прибутковим для традиційних роздрібних банків. Наприклад, Abbey National інвестував 300 мільйонів доларів у кав'ярні, але його керівництво швидко зрозуміло, що клієнти хочуть більше, ніж просто безкоштовної кави від роздрібних банків; вони хочуть конструктивної консультації та менш схильні часто відвідувати відділення [21].

У США, Європі та Африці ситуація зовсім інша. Банківські установи без відділень процвітають, розширюють свої клієнтські мережі та досягають значного успіху на ринку фінансових послуг. В результаті, Bank of Internet USA, найстаріший онлайн-банк у США, мав активи в розмірі 7,85 мільярда доларів на кінець третього кварталу 2016 року, тоді як Ally Bank, віртуальний банк з найвищим рейтингом у США, мав активи майже в 115 мільярдів доларів. Тим часом, порівняно з аналогічним періодом 2015 року, активи обох банків продемонстрували позитивну тенденцію зростання, збільшившись на 25% та 7% відповідно [43].

Більшість онлайн-банків надають обслуговування клієнтів через мобільний банкінг, і Juniper Research прогнозує, що кількість клієнтів, які

користуються мобільним банкінгом, продовжуватиме зростати з кожним роком. Мобільні додатки є більш поширеними, ніж веб-програмні продукти, розроблені спеціально для електронного банкінгу [44].

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

Сучасний банківський бізнес більше не обмежується фінансовими операціями, а охоплює широкий спектр процесів обслуговування, ефективність яких безпосередньо впливає на репутацію банку, задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність. Управління сервісними функціями у фінансових установах трансформується в інтегровану систему, що поєднує технологічні інновації, організаційну гнучкість та клієнтоорієнтовану стратегію.

Його основним принципом є орієнтація на клієнта – адаптація послуг до потреб, очікувань та індивідуальних характеристик користувачів. Це включає не лише персоналізацію банківських продуктів, але й створення зручних, швидких та легкодоступних інтерактивних середовищ для клієнтів. Однією з основних тенденцій є поширення форматів цифрових послуг, зокрема мобільного банкінгу, онлайн-банкінгу, чат-ботів та систем самообслуговування. Омніканальність – здатність надавати однакову якість обслуговування через різні цифрові канали – стає стандартом для стратегій обслуговування.

Не менш важливим є впровадження автоматизованих інструментів для обробки запитів та довідок. Банки все частіше використовують системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), хмарні сервіси та платформи штучного інтелекту, що дозволяє їм забезпечувати швидке реагування та зменшувати вплив людського фактора.

Контроль якості обслуговування базується на кількісних та якісних показниках, включаючи: індекс задоволеності клієнтів (CSAT), показник лояльності (NPS), аналіз запитів клієнтів та ефективність їх вирішення. Ці дані допомагають швидко виявити слабкі місця в моделі обслуговування банку та забезпечити цілеспрямовані покращення.

Співробітники відіграють вирішальну роль у впровадженні політики обслуговування. Їм потрібні не лише професійні знання, але й сильні комунікативні навички, емоційний інтелект та орієнтоване на результат мислення. Банки все більше інвестують у підвищення кваліфікації, внутрішні програми навчання та стандарти обслуговування.

Тому управління процесами обслуговування – це не ізольована функція, а стратегічно важливий напрямок, який визначає якість взаємодії з клієнтами, підвищує довіру клієнтів до установи та сприяє її довгостроковому розвитку в цифровій економіці.

Для комплексної оцінки рівня організації обслуговування АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується аналізувати показники, що відображають задоволеність клієнтів, ефективність цифрових каналів взаємодії, швидкість обробки запитів та фінансову віддачу від інфраструктури обслуговування.

У цьому контексті аналіз включає такі показники, як Індекс задоволеності клієнтів (CSAT), Національний індекс лояльності (NPS), кількість користувачів віддалених послуг у загальній структурі обслуговування, а також показники операційної ефективності — середній час відповіді на запити (АНТ) та відсоток запитів, успішно вирішених з першого контакту (FCR).

У таблиці 2.4 показано динамічні зміни цих показників з 2020 по 2024 рік. Наведені дані не лише фіксують кількісні зміни, але й дозволяють відстежувати поступову трансформацію банку до клієнтоорієнтованого, технологічно адаптивного та стратегічно керованого підходу, зосередженого на зручності та доступності фінансових послуг.

Таблиця 2.4

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

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

Джерело: систематизовано за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз показників у таблиці 2.4 показує, що сервісна діяльність PrivatBank (АТ КБ "ПриватБанк") стабільно покращувалася між 2020 та 2024 роками. Індекс задоволеності клієнтів (CSAT) та індекс лояльності (NPS) поступово зростали, що свідчить про позитивний прогрес у побудові довгострокових відносин з клієнтами та постійне покращення сприйняття клієнтами якості обслуговування. Ці зміни чітко проілюстровано на графіках на рисунку 2.2.

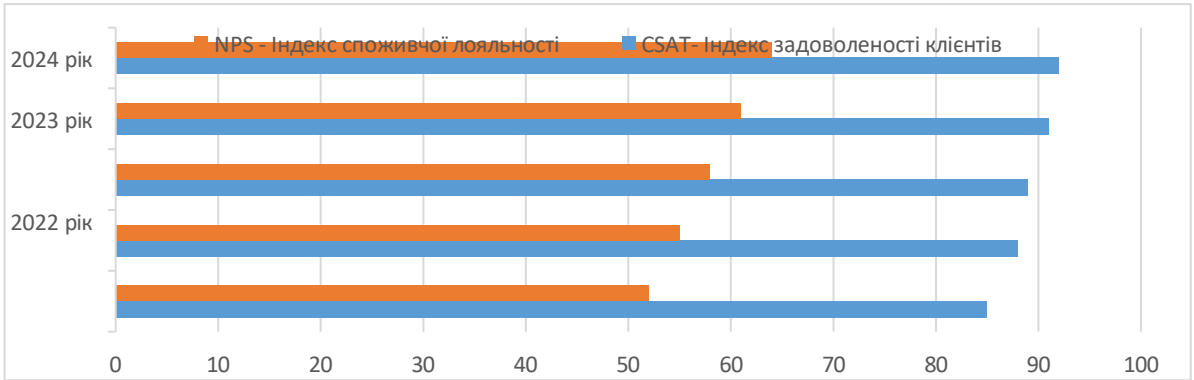


Рис. 2.2 Індекс споживчої лояльності та індекс задоволеності  
клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 роки

Джерело: систематизовано автором за матеріалами таблиці 2.4



Систематичне розширення каналів цифрового обслуговування та зростання кількості користувачів мобільного додатку Privat24 свідчать про успіх цифрової трансформації, спрямованої на покращення доступності банківських послуг. Швидке зростання частки цифрових транзакцій свідчить про зміну моделей поведінки клієнтів з більшою перевагою дистанційних послуг.

Позитивне зростання комісійних доходів підтверджує високий рівень залучення споживачів до інструментів банківських послуг, що безпосередньо впливає на фінансові показники політики обслуговування. Операційні показники, зокрема скорочення середнього часу реагування (АНТ) та покращення коефіцієнта вирішення перших контактів (FCR), демонструють координацію внутрішніх процесів обробки запитів та ефективність взаємодії з клієнтами.

Таким чином, ці зміни демонструють постійне впровадження банком клієнтоорієнтованої, інноваційної моделі управління послугами, що базується на технологічній адаптивності, швидкості обслуговування та покращенні якості взаємодії з користувачами фінансових послуг.

У період між 2020 та 2024 роками «ПриватБанк» реалізував комплексну серію стратегічних ініціатив, спрямованих на модернізацію своїх сервісних операцій для реагування на динамічні зміни в цифровому середовищі та зростаючі вимоги клієнтів до зручності, швидкості та доступності банківських послуг. Ключовими напрямками впровадженої стратегії були цифровізація операцій, впровадження клієнтоорієнтованого підходу, підвищення фінансової стабільності, підтримка малого та середнього бізнесу та забезпечення соціальної інтеграції.

Цифрова трансформація банківських послуг: В останні роки цифрова трансформація набуває все більшого значення в банківській галузі, фундаментально змінюючи спосіб взаємодії фінансових установ зі своїми клієнтами. Для АТ КБ «ПриватБанк» цифрова трансформація стала одним із провідних напрямків стратегічного управління процесами обслуговування на

2020-2024 роки. Цифровізація розглядається як інструмент забезпечення гнучкості. У постійно мінливому ринковому середовищі банки прагнуть підвищити масштабованість та операційну ефективність.

Ключовим напрямком трансформації є впровадження нових каналів дистанційного обслуговування, що значно оптимізує клієнтський досвід та зменшує залежність клієнтів від відділень банку. Особливий акцент робиться на вдосконаленні мобільного додатку «Приват24», що робить його універсальною цифровою платформою для транзакцій, моніторингу рахунків, обробки продуктів, подання заявок та зв'язку з банком у режимі реального часу. Додаток отримав оновлену інфраструктуру, розширений інтерфейс та функції, орієнтовані на персоналізацію та інтеграцію зі сторонніми сервісами.

Одночасно банк запустив «Термінал» – онлайн-платформу для самозайнятих осіб, яка дозволяє їм здійснювати безконтактні платежі за допомогою своїх смартфонів без необхідності використання традиційних POS-терміналів. Це нововведення значно спрощує процес доступу мікро- та малого бізнесу до послуг еквайрингу, особливо враховуючи зростаючий попит на мобільні платежі.

Ще одним важливим компонентом цифрової стратегії є широкомасштабне використання чат-ботів, які забезпечують автоматизовану підтримку клієнтів, відповіді на запити, інформацію про продукти та підтримку поширених транзакцій. Застосування штучного інтелекту значно покращило швидкість реагування на запити клієнтів та зменшило навантаження на кол-центри.

Емпіричні показники підтверджують ефективність впроваджених ініціатив: частка транзакцій, здійснених через цифрові канали, зросла з 72% у 2020 році до 88% у 2024 році. Тим часом кількість активних користувачів мобільного банкінгу перевищила 13,5 мільйона. Ця динаміка свідчить про стійку зміну моделей поведінки клієнтів, оскільки клієнти все частіше обирають дистанційні послуги як основний канал взаємодії з банком.

Персоналізований сервіс, орієнтований на потреби клієнтів: Щоб задовольнити зростаючі очікування клієнтів, банк робить більший акцент на персоналізованих послугах. Була розроблена система лояльності «Привіт», яка використовує алгоритми штучного інтелекту для створення персоналізованих фінансових рішень. Крім того, методи комунікації були розширені завдяки багатомовній підтримці та розширенню цифрових каналів. Ці ініціативи сприяли покращенню ключових показників: індекс задоволеності клієнтів (CSAT) досяг 92%, а Національний індекс лояльності (NPS) – 64% у 2024 році.

Соціальна доступність банківських послуг: Забезпечення рівного доступу до фінансових продуктів для всіх стало важливою частиною стратегії банку. PrivatBank CB AG оновив свою інфраструктуру для кращого обслуговування клієнтів з вадами слуху та мобільності, запровадив послуги відеоконсультацій жестовою мовою та покращив послуги дистанційної перевірки особи. Ці ініціативи допомагають формувати соціально відповідальний імідж банку та залучати нові групи клієнтів. Розвиток малого та середнього бізнесу: Підприємництву сприяло розширення доступу до фінансування, зокрема у пріоритетних секторах національної економіки — продовольчій безпеці, енергоефективності та роздрібній торгівлі. У 2024 році чистий кредитний портфель PrivatBank J.A. зріс на понад 20,7 млрд гривень, що демонструє ефективність підтримки малого та середнього бізнесу та зміцнює його позиції як бізнес-партнера.

Покращення фінансових показників: Успішна реалізація стратегічних рішень також відображається в ключових фінансових показниках. У 2024 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 40,1 млрд гривень, що підтверджує його стабільну прибутковість та ефективність управління активами, витратами та ризиками. PrivatBank J.A. зберігає лідируючі позиції на ринку серед державних та приватних банківських установ.

Стратегічні пріоритети PrivatBank J.A., що реалізуються з 2020 по 2024 рік, відображають систематичну трансформацію моделі обслуговування для задоволення потреб сучасних споживачів. Інтеграція цифрових рішень,

персоналізація послуг, розширення охоплення послуг, пріоритетна підтримка мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) та підтримка фінансової стабільності формують основу довгострокової конкурентоспроможності банку. Висока задоволеність клієнтів, постійно зростаюча частка цифрових транзакцій та стійке покращення фінансових показників демонструють ефективність обраної банком стратегії у вирішенні сучасних ринкових викликів.

На тлі тенденцій розвитку банківської справи та цифрової трансформації суспільства, АТ «ПриватБанк» КБ має необхідні передумови для подальшого покращення обслуговування клієнтів. Для підвищення ефективності та зміцнення своїх позицій на ринку рекомендуються такі стратегічні пріоритети:

- Поглиблення омніканальної інтеграції послуг: Забезпечення повної синхронізації всіх каналів обслуговування (включаючи мобільні додатки, онлайн-банкінг, кол-центри та фізичні відділення), щоб забезпечити безперервну взаємодію з клієнтами та уникнути дублювання процесів. Очікуваними результатами є підвищення зручності, зменшення навантаження на персонал та покращення клієнтського досвіду;

- Інтелектуальні персоналізовані рішення: Розширення застосування аналітики великих даних та моделей штучного інтелекту для розробки персоналізованих фінансових порад, кредитних рішень, депозитних планів та програм лояльності. Підвищення задоволеності клієнтів за допомогою точних ціннісних пропозицій;

- Впровадження проактивних послуг підтримки клієнтів: Банк може створювати моделі підтримки клієнтів на основі життєвих обставин клієнтів (наприклад, житло, освіта, подорожі, бізнес тощо). Це дозволить не лише реагувати на запити клієнтів, але й передбачати їх очікування. Таким чином, ви можете будувати міцніші емоційні зв'язки з клієнтами, тим самим сприяючи довірі та лояльності;

- Розробка інклюзивних фінансових та освітніх платформ: Рекомендується впроваджувати цифрові освітні продукти (інтерактивні курси, симулятори, поради в додатках) для підвищення фінансової грамотності

користувачів. Це розширить доступ до банківських послуг для малозабезпечених груп та зменшить ризик прийняття клієнтами необґрунтованих рішень;

- Автоматизоване управління якістю послуг: Впровадження динамічного моніторингу на основі рівня задоволеності клієнтів (CSAT), індексу Net Promoter Score (NPS) та біометричних показників (настрій, тривалість взаємодії, голос) дозволить вам швидко виявляти слабкі місця у ваших послугах. Таким чином, ви можете адаптивно вдосконалювати процеси на основі даних у режимі реального часу;

- Цифрова екосистема для довіри та кібербезпеки: Рекомендується створити єдину, прозору та безпечну платформу, яка дозволяє клієнтам контролювати такі аспекти, як авторизація, дозволи та історія доступу. Це підвищить довіру клієнтів та ефективно запобіжить шахрайству;

- Соціальна адаптивність та доступність послуг: Покращення доступності послуг для людей з інвалідністю, користувачів похилого віку та клієнтів з нижчими цифровими навичками має бути пріоритетом у дизайні інтерфейсу та послуг. Це покращить соціальний капітал банку та розширить його клієнтську базу.

Отже, систематичний перегляд запропонованих стратегічних напрямків може забезпечити відповідність їхнього змісту вимогам щодо побудови гнучкої та сучасної системи обслуговування. Клієнтоорієнтована, інноваційно-орієнтована банківська модель. Подальше впровадження цих заходів не лише допоможе підвищити ефективність процесу обслуговування, але й забезпечить АТ КБ «ПриватБанк» збереження своєї довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та високоволатильних ринків.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз процесів обслуговування фізичних осіб проведено на прикладі універсального банку АТ КБ «ПриватБанк» який є лідером банківського

сектору України, основною діяльністю якого є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб.

Систематичне розширення цифрових каналів обслуговування та зростання кількості користувачів мобільного додатку «Приват24» свідчать про успіх його цифрової трансформації, спрямованої на покращення доступності банківських послуг. Швидке зростання частки цифрових транзакцій свідчить про зміну поведінки клієнтів, з більшою перевагою дистанційних послуг.

ПриватБанк вважає, що перехід на дистанційні канали продажів та надання банківських послуг населенню – це не просто створення іміджу інноваційного банку, а стратегічний пріоритет його розвитку в роздрібному секторі.

Дослідження показало, що одним з найбільших недоліків у якості обслуговування відділень ПриватБанку є черги. Тому керівництво банку повинно зосередитися на оптимізації швидкості обслуговування клієнтів у своїх відділеннях. Крім того, також систематизовано основні фактори та помилки, що призводять до низької задоволеності клієнтів та негативного враження про банк.

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **3.1. Перспективи розвитку інновацій в процесі обслуговування фізичних осіб в банківських установах**

Сучасна банківська галузь характеризується різноманітним спектром пропозицій обслуговування клієнтів, а вдосконалення та розширення цих пропозицій є значною конкурентною перевагою для багатьох українських банків. Це також дає їм можливість збільшити свою клієнтську базу для роздрібних клієнтів та зменшити витрати на процеси продажу та підтримку продуктів.

Наразі найефективнішими методами продажу продуктів для роздрібних банків є онлайн-банкінг, кол-центри, комп'ютерний зв'язок та мобільні додатки для смартфонів. Адже інтернет-технології дозволяють швидко обслуговувати клієнтів та зменшують паперову реєстрацію. Крім того, клієнти можуть проводити банківські операції за допомогою своїх мобільних телефонів без потреби в банківській картці [26].

Варто зазначити, що різні елементи систем дистанційного банкінгу складають основу нових моделей обслуговування клієнтів. Більше того, ці елементи також надають банкам значну конкурентну перевагу та знижують витрати. Тому завдяки зниженій вартості банківських продуктів банки можуть знизити комісії за свої продукти, що робить їх більш привабливими для споживачів. Водночас дистанційні послуги забезпечують клієнтам комфортне середовище спілкування, роблячи взаємодію з банком більш ефективною та прозорою, оскільки ця форма банківського обслуговування для індивідуальних клієнтів сприяє зручному банківському обслуговуванню. Адже клієнтам не потрібно відвідувати відділення банку для здійснення банківських операцій; вони можуть виконувати будь-яку операцію у зручний

для них час [27]. В Україні онлайн-банкінг є перспективним напрямком розвитку банківських послуг, не лише знижуючи витрати банків на робочу силу, але й економлячи час і гроші клієнтів. Значні переваги віртуальних банківських послуг забезпечили швидке зростання цільової аудиторії. Клієнтів приваблюють послуги, доступні будь-коли та будь-де, а існування Інтернету є обов'язковою умовою для досягнення цієї мети. Використання онлайн-банкінгу в Україні зросло за останні роки, але воно все ще незначне порівняно з розвиненими європейськими країнами [30].

Тому, якщо клієнти можуть отримувати доступ до банківських послуг будь-коли та будь-де через будь-який пристрій (ноутбук, планшет, смартфон, смарт-годинник), їм більше не знадобляться відділення банку.

Для успішного впровадження моделі дистанційного обслуговування банкам необхідно вирішити кілька суто технічних завдань. Наприклад, забезпечити клієнтам доступ до послуг банку будь-коли та будь-де (24/7). Водночас надійна дистанційна автентифікація та захист персональних даних також мають вирішальне значення [43].

В онлайн-банкінгу багато обов'язків банківських працівників можна перекласти на клієнтів. Таким чином, клієнти можуть у багатьох випадках вибрати для себе найбільш підходящі товари за допомогою моделі самообслуговування. Системи дистанційного банкінгу відіграють тут ключову роль, оскільки вони дозволяють банкам значно знизити операційні витрати, переносячи взаємодію з клієнтами на електронні канали [22].

Якщо говорити про тенденції в особистому дистанційному банкінгу, то останні два-три роки показали позитивні зміни в цих системах. Системи управління особистими фінансами (УПФ) для приватних клієнтів викликали значний інтерес з боку банківської галузі та в результаті отримали широке впровадження. Клієнти банків дуже зацікавлені у функціональності УПФ, що дозволило банкам змінити свою поведінку в системах дистанційного банкінгу [26].

Раніше клієнти входили в онлайн- або мобільний банкінг, перевіряли



свій баланс, здійснювали платіж, а потім виходили протягом хвилини. Як не парадоксально, чим зручніша система дистанційного банкінгу, тим менше часу витрачали клієнти. З появою систем УПФ збільшилася кількість разів, коли клієнти щодня входять в систему. Клієнти аналізують свої доходи та витрати, розробляють та планують бюджети, розглядають персоналізовані пропозиції, тобто нові можливості привертають їхню увагу. Як наслідок, користувачі починають проводити більше часу в Інтернеті, тому їм пропонуються нові банківські продукти та послуги. Згідно з банківською статистикою, середній час, який клієнти витрачають на системи RBO, збільшився більш ніж у п'ять разів. Таким чином, одночасно досягається кілька, здавалося б, суперечливих цілей: з одного боку, збільшується кількість транзакцій, що проводяться через RBO; з іншого боку, скорочується час завершення транзакцій; крім того, загалом покращується час використання та зручність інших неплатіжних послуг RBO [28].

Ми погоджуємося з дослідниками, що RBO – це не просто канал обміну інформацією з банками, а радше спосіб перенесення всієї взаємодії з клієнтами на цифрові канали [33]. Ця концепція поступово набирає популярності в Україні та в усьому світі та відіграє вирішальну роль у розвитку продуктів та систем RBO.

Розробляючи власні рішення RBO, банки можуть відстежувати тенденції, опановувати нові технології, розуміти потреби клієнтів та динаміку ринку, аналізувати інформацію та прагнути діяти «на випередження» [34]. Очевидно, що інноваційні рішення з найкращих світових практик будуть впроваджені в Україні найближчим часом. Відстежуючи передовий досвід іноземних банків, ми виявили, що технології розпізнавання голосу та автентифікації клієнтів стають перспективним світовим трендом. Банки створюють системи, що дозволяють проводити голосову автентифікацію клієнтів, ідентифікувати запити та надавати відповіді. Це допомагає знизити витрати, скоротити час, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити безпеку систем RBO. Подібні випадки є за кордоном, але в Україні

їх поки що немає. Однак демонстраційна модель демонструє високу точність розпізнавання мовлення, яка досягається завдяки використанню нейронних мереж та методів зв'язку. Великі словники та верифікація голосу — досягається завдяки взаємодії із системами розпізнавання голосу та адаптивному налаштуванню на шум відбитків пальців [37].

Для забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів іноземні банки розгортають широкосмуговий доступ до Інтернету, канали зв'язку та інтелектуальні послуги з угодами про високий рівень обслуговування (SLA), зокрема хмарні АТС та відеоспостереження як послугу (VSaaS). Ці послуги особливо важливі для великих банків з розгалуженими мережами філій, яким потрібна єдина система зв'язку для вирішення бізнес-завдань та покращення якості дистанційного обслуговування клієнтів [38].

Крім того, деякі банки створили власні центри електронного підпису, щоб надавати клієнтам автоматизовані електронні підписи.

Незважаючи на розвиток нових каналів зв'язку з клієнтами, телефонний зв'язок все ще відіграє важливу роль у банківських комунікаціях.

Голосовий трафік зростає з року в рік, і відповідно розширюються технологічні можливості надання таких послуг. Традиційні телефони поступово замінюються цифровими, поступаючись їм місцем за функціональністю та рівнем обслуговування. Наприклад, розгортання IP-телефону зараз займає лише 2-3 години. Більше того, IP-телефони поступово витісняють традиційні рішення. Кожен клієнт підключений до величезної мережі передачі даних: кожен телефон має власну IP-адресу, мережу 3G та Wi-Fi. Тому IP-телефонія та її більш просунуті хмарні версії пропонують практично необмежену масштабованість. Крім того, голосовий трафік ефективніший через мережі передачі даних, ніж через аналоговий зв'язок [51].

Ще однією значною перевагою є хмарна телефонія. Системи хмарної телефонії знаходяться в хмарі оператора, що дозволяє клієнтам безпосередньо отримувати доступ до послуг. Крім того, портали доступу до хмарної телефонії розроблені з урахуванням зручності використання, що полегшує

початок роботи навіть невідготовленим клієнтам [52].

Перехід на IP-телефонію дозволяє підприємствам отримати доступ до повної функціональності сучасних офісних телефонних послуг без придбання та обслуговування додаткового обладнання. Телефонні та супутні послуги, такі як створення гарячих ліній або корпоративних кол-центрів з використанням одного номера, використовуються як для просування спеціальних пропозицій та дослідження ринку, так і для створення постійних сервісних центрів [48]. Крім того, у банківській галузі існує високий попит на орендовані канали зв'язку та створення безпечних корпоративних локальних мереж для організації внутрішнього офісного зв'язку, підключення регіональних відділів та інтеграції термінальних пристроїв. Якщо кількість офісних працівників невелика, канали зв'язку можуть бути не такими розгалуженими, що зменшить витрати без шкоди для якості обслуговування. Важливо бути гнучким у вирішенні цього питання та забезпечувати доступ до Інтернету за найкращою ціною, зберігаючи при цьому високу якість та рівень обслуговування [46].

Очікується, що послуги дистанційного банкінгу стануть більш клієнтоорієнтованими та поширеними в найближчі роки, а банки все частіше використовуватимуть нові канали для просування своїх послуг.

Одним з небагатьох недоліків дистанційного банкінгу є неможливість для клієнтів вносити гроші дистанційно. Деякі банки вирішили цю проблему, надавши мережу терміналів швидких платежів, які дозволяють клієнтам безкоштовно вносити готівку на свої банківські рахунки.

Постійні оновлення терміналів та пристроїв самообслуговування також є тенденцією в розвитку послуг дистанційного банкінгу [18].

Одна з інноваційних технологій, яка зараз тестується, - це Near Field Communication (NFC). Як випливає з назви, NFC базується на принципі передачі даних на короткі відстані через радіоканали. NFC працює аналогічно Wi-Fi та Bluetooth. NFC забезпечує зручну, надійну та безпечну передачу даних на короткі відстані між різними електронними пристроями через

радіоканали [30].

Технологія NFC - це високочастотний метод бездротового зв'язку, який дозволяє пристроям обмінюватися даними на близькій відстані (не більше кількох сантиметрів). Ця технологія є простим розширенням стандарту безконтактних карток, інтегруючи інтерфейс картки та зчитувача в один пристрій [18]. Наприклад, пристрої на базі NFC можна використовувати як платіжні картки, електронні гаманці, проїзні квитки, картки доступу, посвідчення особи тощо.

Наразі найпоширенішими пристроями з підтримкою NFC у світі є мобільні телефони. Ці телефони можна використовувати як банківські картки в банкоматах. Користувачі підносять свої телефони близько до банкомата, і банкомат ідентифікує власника телефону та безпосередньо зчитує інформацію з телефону. Однією з головних переваг використання таких телефонів є те, що вони можуть зберігати інформацію з кількох банківських карток, що усуває необхідність для користувачів носити з собою стопку карток. Технологія NFC наразі широко використовується в Японії.

Ми вважаємо, що технологія NFC є перспективним рішенням для розвитку ресурсоорієнтованих платежів (RBO).

Перевагою використання NFC є те, що пристрої з підтримкою NFC можна використовувати для широкого кола цілей [30].

Пристрої NFC можуть взаємодіяти не лише з існуючими смарт-картками та сумісними зчитувачами карток, але й з іншими пристроями з підтримкою NFC. Ця функція забезпечує сумісність з інфраструктурою безконтактних карток, яка вже використовується в громадському транспорті та інших секторах.

Технологія NFC є дуже перспективною для безконтактних платежів через різні мобільні пристрої в сучасному суспільстві [24]. Клієнти використовуватимуть різні канали в різних ситуаціях, і завдання банку полягає в тому, щоб надати клієнтам вибір. Очікується, що клієнти будуть готові використовувати мобільні телефони для повсякденних завдань, таких як

поповнення рахунку телефону, оплата рахунків за інтернет та електроенергію. Для більш важливих платежів (таких як плата за навчання) та відкриття банківських рахунків вони, ймовірно, надаватимуть перевагу онлайн-банкінгу. Тому ми вважаємо, що банки повинні застосовувати двосторонній підхід.

Тому традиційні банки повинні переосмислити своє позиціонування, оскільки завдяки інноваціям вони поступово трансформуються в інтерфейси для взаємодії клієнтів з фінансовим ринком. Впровадження систем штучного інтелекту, загалом, може започаткувати еру «невидимих» технологій, оскільки клієнтам банків більше не потрібно розуміти складні технології та інтерфейсні рішення для взаємодії з ними; вони можуть просто спілкуватися з банком та висловлювати свої цілі за допомогою жестів або дотиків [20].

Ефективність інноваційних технологічних рішень перетворить традиційні персоналізовані стосунки між банками та клієнтами на більш цінне партнерство. Однієї лише функціональності банківських продуктів та послуг недостатньо для задоволення ринкового попиту; тому банки повинні враховувати людський фактор. Фактично, клієнти очікують бачити в банках надійних партнерів, які допомагають їм планувати своє життя та забезпечують задоволення від досягнення цих планів. Ідеальний банківський партнер повинен бути потужним помічником у допомозі клієнтам досягти своїх цілей, а взаємодія з таким банком повинна приносити позитивний досвід.

Тому онлайн-банкінг є одним з найперспективніших ринків для розвитку банківської справи в Україні.

Онлайн-банкінг пропонує майже всі рутинні послуги традиційних банків; Усі розрахунки в системі онлайн-банкінгу виконуються в режимі реального часу, клієнтам не потрібні спеціалізовані знання для керування своїми онлайн-рахунками, і вони можуть швидко та безпечно виконувати різні операції цілодобово. Використання систем онлайн-банкінгу спростило роботу банків, оскільки автоматизує роботу касирів, зменшує операційні витрати банків та зменшує обсяг паперової роботи. Однак розвиток онлайн-банкінгу в Україні також гальмується кількома факторами, зокрема:

- Обмежений доступ до Інтернету, особливо у сільській місцевості;
- Відсутність навичок користувачів серед населення;
- Низький рівень захисту інформації в секторі;
- Недостатня законодавча та регуляторна база [68].

Сьогодні системи онлайн-банкінгу пропонують майже всі послуги, до яких можна отримати доступ безпосередньо через відділення банків, і враховуючи темп сучасного життя, система є дуже зручною для багатьох клієнтів. Дистанційне банкігування також пропонує багато переваг для банків: автоматизує роботу банківських співробітників, зменшує витрати на обслуговування, зменшує обсяг паперової роботи та покращує якість обслуговування клієнтів.

Аналізуючи існуючі та потенційні проблеми й напрямки розвитку, можна надати такі рекомендації:

— Головне завдання сучасного дистанційного банкінгу — охопити ширшу клієнтську базу. Для цього банкам необхідно зосередитися на таких аспектах: збільшення різноманітності послуг, покращення доступності та якості послуг, а також надання клієнтам інформації для аналізу фінансових потоків для забезпечення вищої ефективності управління. Клієнтський капітал;

— Необхідно сформулювати чіткий план та стратегію розвитку інтернет-банкінгу - це забезпечить ефективну роботу та швидкий розвиток системи;

— На законодавчому рівні необхідно врегулювати багато питань, пов'язаних із такими системами, та переглянути відповідні закони відповідно до швидкості розвитку нових технологій [29].

Тому головним завданням українських інтернет-банків наразі є завоювання довіри клієнтів. Для цього необхідно активно просувати систему інтернет-банкінгу в газетах, на телебаченні та в Інтернеті. Важливо забезпечити інформаційну та технічну безпеку електронних послуг шляхом захисту комунікацій та транзакцій. Крім того, важливою частиною стратегії

розвитку інтернет-банків має бути розробка фінансово-правових документів, які можуть ефективно регулювати та підтримувати українську систему інтернет-банкінгу [26].

Ми вважаємо, що канали дистанційного обслуговування не замінять традиційне обслуговування клієнтів відділень банків, а відділення все ще залишатимуться важливим каналом для залучення та обробки клієнтів зі складними транзакціями. Незважаючи на високий рівень проникнення та потужні функції онлайн-банкінгу в усьому світі, банки все ще відкривають нові відділення. Звичайно, форма відділень змінюється, і клієнти можуть самостійно здійснювати кілька транзакцій у відділеннях, але ключова тенденція полягає в тому, що відділення більше не є єдиним каналом для комунікації та фінансових операцій. Онлайн-банкінг, SMS-повідомлення, мобільний банкінг, послуги кол-центру та інші канали продовжуватимуть зростати. З розвитком новітніх технологій та підвищенням рівня знань клієнтів, частка цих каналів у загальному обсязі транзакцій лише зростатиме. Ми вважаємо, що банки також повинні прагнути забезпечити, щоб клієнти могли проводити бізнес-операції або отримувати інформацію через різні канали відповідно до їхніх життєвих умов, типів бізнесу та технічної грамотності [26].

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

У сучасних умовах цифрової трансформації в банківській галузі особливо важливим є ефективне використання цифрових інструментів як основи для прийняття управлінських рішень з метою покращення якості обслуговування. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє системний підхід, який інтегрує інноваційні технології в структуру взаємодії з клієнтами, тим самим досягаючи гнучкості, масштабованості та персоналізації банківських послуг.

Цифрова трансформація операційної діяльності включає модернізацію та функціональне розширення мобільного додатку «Privat24», що робить його універсальною сервісною платформою, що охоплює основні транзакції та складні фінансові операції. Інноваційною ініціативою є відкриття нових цифрових відділень, що надають клієнтоорієнтовані послуги через кіоски самообслуговування, мультимедійні панелі та індивідуальні інтерфейси.

Обслуговуючи малий та середній бізнес, ПриватБанк запустив послуги, що оптимізують документообіг та розрахунки готівкою. Онлайн-платформа «Термінал» дозволяє підприємцям здійснювати безконтактні платежі без потреби у спеціалізованому обладнанні, тоді як рішення «Безпаперове» забезпечує повністю електронну взаємодію між сторонами транзакції через СЕР (Платформу готівкових транзакцій). Платформа «Privat24 для бізнесу» впроваджує можливості електронного подання документів, значно спрощуючи процеси дотримання нормативних вимог для бізнесу.

Платформа робить особливий акцент на впровадженні персоналізованих послуг на основі інтелектуальних алгоритмів. Система лояльності Privit генерує персоналізовані фінансові плани на основі даних клієнтів, тим самим підвищуючи залученість користувачів до банківських продуктів. Одночасно розширена комунікаційна підтримка за допомогою багатомовних чат-ботів та віртуальних помічників гарантує, що користувачі можуть швидко отримувати допомогу через різні канали доступу.

Щодо безпеки цифрових транзакцій, варто відзначити впровадження хмарних електронних підписів SmartID. Цей підпис дозволяє юридично дійсне підписання документів без фізичного ключа. Іншим прикладом є сервіс перевірки особи, який підприємства можуть використовувати для перевірки даних співробітників та партнерів, тим самим знижуючи ризик шахрайських транзакцій. Крім того, для задоволення потреб ІТ-індустрії платформа налаштувала механізм валютних транзакцій, що дозволило представникам галузі легше та автоматично отримувати квитанції Грифіндору та вносити їх на рахунки банківських карток. Тому рішення для управління ПриватБанком



АТ КБ у сфері цифрових послуг слугує моделлю ефективного стратегічного позиціонування банківських установ у контексті цифрової трансформації на фінансовому ринку. Це рішення впроваджує інноваційні технології, зосереджується на клієнтоорієнтованості, робить акцент на персоналізованому обслуговуванні та постійно вдосконалює цифрові послуги. Інфраструктура забезпечує стабільне зростання задоволеності клієнтів, оптимізує витрати банку та посилює його конкурентні переваги.

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансових установ рівень обслуговування клієнтів значною мірою залежить від здатності банку адаптуватися до технологічних змін та впроваджувати інноваційні управлінські рішення. Як одна з провідних банківських установ України, АТ «ПриватБанк» активно проводить цифрову трансформацію для покращення якості взаємодії з клієнтами.

Запропоновані вдосконалення базуються на побудові адаптивної, інтелектуальної моделі обслуговування, яка інтегрує цифрові інструменти в операційні та комунікаційні процеси банку. Одним із пріоритетів є розширення застосування біометричних рішень у системах перевірки особи. Це передбачає використання багатофакторної автентифікації на основі фізіологічних та поведінкових характеристик користувачів для підвищення швидкості та безпеки доступу до банківських послуг.

В рамках сервісної інтелекту рекомендується застосовувати технології машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу активності клієнтів, прогнозування фінансових потреб та автоматичної генерації персоналізованих рішень. Такий підхід дозволяє оптимізувати продуктові моделі банку на основі індивідуальних характеристик клієнтів. Ключовим компонентом цифрової стратегії є побудова омніканальної інфраструктури підтримки, яка передбачає координацію та інтеграцію всіх доступних каналів зв'язку — від мобільних додатків до відеодзвінків із представниками служби підтримки клієнтів — та посилення на єдину історію запитів. Це не лише забезпечує безперервність

обслуговування, але й зменшує кількість дублікатів запитів та підвищує ефективність зворотного зв'язку.

Для окреслення структури цифрової моделі обслуговування клієнтів рекомендується функціональна діаграма (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Побудова моделі цифрової системи клієнтського обслуговування банку АТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка автора*

На рисунку 3.1 схематично зображено основні компоненти банківської цифрової системи обслуговування.

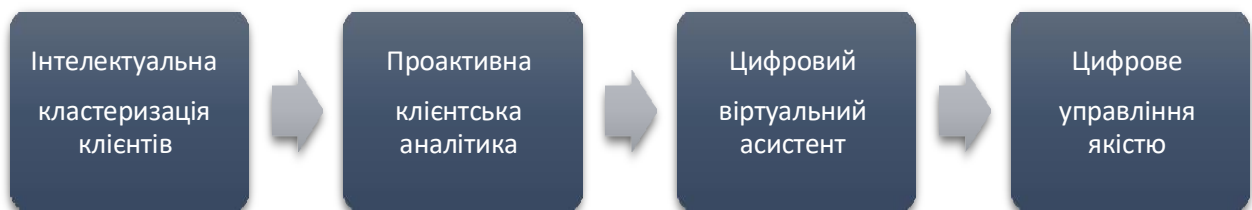
До її основних компонентів належать канали взаємодії з користувачами, зокрема мобільні додатки, чат-боти та платформи відеозв'язку; аналітична інфраструктура, включаючи системи на основі штучного інтелекту та інструменти управління лояльністю; автоматизовані процеси бек-офісу; а також елементи кібербезпеки та безпечного управління даними. Впровадження цієї моделі закладає основу для побудови гнучкої, масштабованої та клієнтоорієнтованої сервісної платформи, здатної ефективно працювати в цифровій економіці.

Водночас, основна увага має бути зосереджена на проактивному обслуговуванні, тобто банки повинні не лише реагувати на запити клієнтів, Крім того, це дозволяє завчасно повідомляти про важливі події, такі як майбутні терміни платежів або зміни тарифів. Такий тип рішення представляє новий рівень якості обслуговування, зосереджуючись на передбаченні потреб клієнтів, а не просто на їх задоволенні.

Ефективність можна ще більше підвищити, впровадивши віртуальних консультантів на основі сучасних мовних моделей. Ці віртуальні консультанти можуть спілкуватися, аналізувати запити та ініціювати фінансові операції в цифровому середовищі. Це оптимізує навантаження персоналу служби підтримки клієнтів та робить послуги більш гнучкими та зручними.

Додаткові переваги можна отримати, автоматизуючи процеси бек-офісу за допомогою робототехнічної автоматизації процесів (RPA). RPA виконує рутинні завдання (обробка запитів, створення стандартних документів тощо) без втручання людини, значно скорочуючи час обробки та кількість помилок. Розширення використання інструментів самообслуговування з візуальними інтерфейсами аналітики дозволить клієнтам самостійно контролювати свою фінансову діяльність, робити прогнози та приймати обґрунтовані рішення щодо використання банківських продуктів.

Для візуальної ілюстрації принципу роботи цифрових консультантів у використовується графічна діаграма, яка чітко показує основні етапи обробки запитів клієнтів (рис. 3.2):



### 3.2. Рішення для цифрового управління, запропоноване АТ КБ

«Приватбанк»

*Джерело: розроблено автором*

На рисунку 3.2 показано процес взаємодії, включаючи послідовний перехід від отримання запиту до формування адаптивної відповіді на основі контексту. Ця модель має механізм самонавчання, який динамічно оновлює базу знань консультанта на основі змін у поведінці користувачів та типових сценаріїв обслуговування. Такий підхід дозволяє точніше персоналізувати послуги та підвищує ефективність цифрових взаємодій у режимі реального часу.

Таким чином, використання рішень для цифрового управління в АТ КБ «Приватбанк» може стати основою для побудови нової моделі обслуговування клієнтів, яка не лише забезпечує ефективні та зручні послуги, але й пропонує глибоку персоналізацію, передбачуваність та технологічну адаптивність. Запропоновані ініціативи можуть значно покращити задоволеність клієнтів, підвищити їх лояльність до бренду банку та зміцнити його позиції в цифровій конкуренції.

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

Оптимізація банківських операцій вважається цілеспрямованим процесом систематичного оновлення їхнього функціонального середовища, включаючи організаційну реструктуризацію, модернізацію операцій та перегляд стратегічної політики. Її основними цілями є досягнення високого рівня ефективності управління, підвищення продуктивності бізнес-процесів, забезпечення фінансової стабільності та отримання конкурентної переваги в постійно мінливому ринковому середовищі.

У сучасну цифрову епоху оптимізація вже не є необхідним напрямком розвитку, а стала ключовим компонентом політики управління банківською діяльністю. Висока технологічна динаміка, необхідність швидкого прийняття рішень, зміни моделей взаємодії з клієнтами та дедалі суворіші регуляторні

вимоги вимагають від банків адаптивності, інноваційності та клієнтоорієнтації.

Крім того, на тлі фінансових потрясінь, спричинених глобальними макроекономічними факторами та внутрішніми викликами, банки не можуть досягти сталого функціонування без постійного вдосконалення своїх бізнес-моделей. Зокрема, це означає цифровізацію послуг, оптимізацію розподілу ресурсів, впровадження проактивного управління ризиками та перегляд стратегій корпоративного управління [15].

Тому оптимізацію банківських операцій слід розглядати як комплексну модель управління, яка інтегрує інноваційні, організаційні та економічні механізми для забезпечення ефективності та стійкості банківських установ перед обличчям трансформаційних викликів. На науковому та практичному рівні визначено кілька пріоритетних напрямків та інструментів оптимізації [13]:

- Інтелектуальні банківські процеси: Цей напрямок спрямований на впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних та хмарних обчислень у всі аспекти банківських операцій. Інтеграція цих технологій може не тільки пришвидшити обробку запитів, але й передбачити поведінку клієнтів, виявити потенційні ризики та створити персоналізовані фінансові продукти;

- Оптимізація організаційної структури: Розумна структура управління включає скорочення вертикальної ієрархії, децентралізацію функцій, впровадження матричних структур, прийняття гнучких моделей роботи (Agile, Scrum) та впровадження моделі «центру відповідальності». Це допомагає покращити швидкість прийняття рішень та ефективно контролювати виконання різних функцій;

- Економічна ефективність та управління витратами: Цей шлях включає впровадження економічно ефективних стратегій управління ресурсами, таких як:

- Нульове бюджетування (бюджетування з нуля), управління на основі діяльності (модель ABC), енергозберігаючі рішення та аутсорсинг допоміжних функцій (ІТ-послуги, юридична підтримка, логістика);

- Трансформація обслуговування клієнтів: Розробка клієнтоорієнтованої філософії означає не лише покращення якості обслуговування, Крім того, це включає персоналізацію фінансових продуктів, багатоканальну підтримку, чат-боти та застосування самообслуговування. Ключ полягає в переході від транзакційної моделі до сервісно-орієнтованої моделі, яка взаємодіє з клієнтами (картографування шляху клієнта);

- Оптимізація продуктової лінійки: Банки повинні зменшити кількість продуктів із надлишковими функціями та натомість розробляти гнучкі, модульні рішення для задоволення потреб різних груп клієнтів. Побудова екосистеми також має вирішальне значення — інтеграція банківських та небанківських послуг на єдиній платформі;

- Управління ризиками наступного покоління: Оптимізація систем управління ризиками передбачає поєднання традиційних методів (Value at Risk, стрес-тестування) з методами аналітичного моделювання, автоматизованим сценарним аналізом та кібербезпекою. Також важливим є створення систем раннього попередження для виявлення потенційних тенденцій загроз;

- Людський капітал та корпоративна культура: Інноваційний банк неможливо побудувати без адаптивної організаційної культури, заснованої на відкритих змінах, цифровій грамотності співробітників та механізмах стимулювання, які балансують продуктивність та залученість співробітників. Заходи оптимізації включають підвищення м'яких навичок співробітників та впровадження внутрішніх платформ безперервного навчання (системи управління навчанням).

Отже, сучасна оптимізація банківської справи є міждисциплінарною та охоплює економічні, управлінські, технологічні, регуляторні та соціальні фактори. Цей підхід впливає з необхідності для банківських установ

ефективно вирішувати проблеми, що виникають через нестабільне фінансове середовище, зростання очікувань клієнтів та швидкий розвиток цифрових технологій. На практиці впровадження принципів оптимізації не лише допомагає підвищити внутрішню ефективність банку, але й забезпечує зовнішню адаптацію до світових тенденцій трансформації фінансової галузі. Зокрема, впровадження гнучких організаційних структур, використання моделей управління на основі даних, автоматизація процесів та цифрове обслуговування клієнтів дозволяють банкам будувати сучасні архітектури взаємодії з клієнтами, де швидкість, персоналізація та зручність мають вирішальне значення [17].

Крім того, оптимізація виходить за рамки технологічних удосконалень і включає трансформацію корпоративної культури, розвиток людського капіталу, зміцнення етичних стандартів та виконання соціальної відповідальності. Цей підхід дозволяє банківським установам переходити від традиційних бізнес-моделей, орієнтованих на виконання регуляторних функцій, до моделей відкритих платформ, які забезпечують комплексну фінансову підтримку, інновації та сталий розвиток.

У цьому контексті системний підхід до оптимізації є важливим. Він забезпечує перетворення банків з традиційних, консервативних фінансових установ на інноваційні, стратегічно гнучкі та соціально відповідальні підприємства. Він може не лише зберігати власні позиції, а й очолювати напрямок розвитку всієї фінансової галузі.

Оцінюючи якість банківських послуг, її слід розглядати як категорію, що охоплює низку характеристик, що дозволяють банківським послугам задовольняти потреби клієнтів. Виходячи з цієї точки зору, ми вважаємо, що на якість банківських послуг впливають такі фактори [12]:

- Імідж, стабільність та репутація банківської установи;
- Розмір статутного капіталу та активів;

- Стабільна клієнтська база та широка мережа відділень з потенціалом для подальшого розширення є ключовими факторами, що визначають успіх банку.

Крім того, вирішальне значення також мають ефективні рекламні кампанії та високий рівень професіоналізму та досвіду роботи співробітників.

Успіх клієнтоорієнтованої діяльності банківської установи безпосередньо залежить від глибини розуміння потреб та очікувань клієнтів її керівниками.

Одним із важливих джерел інформації для розуміння цих очікувань є комунікаційні дані, які можна отримати лише шляхом особистого спілкування з клієнтами.

Комунікація, як невід'ємна частина процесу обслуговування, є ключовим фактором, що впливає на оцінку клієнтами рівня обслуговування. Під час взаємодії клієнти свідомо чи несвідомо звертатимуть увагу на комунікативні навички співробітників, особливо на їхню здатність висловлюватися простою мовою та їхню готовність визначати та розуміти потреби клієнтів. Комфорт у фізичному та емоційному контакті з банківськими співробітниками також має вирішальне значення.

Варто зазначити, що різні аспекти процесу обслуговування клієнтів мають різний вплив на сприйняття якості обслуговування. Сила впливу залежить від частоти та характеру контакту менеджера з клієнтом, а також від ступеня задоволення певних запитів чи вимог клієнтів. Виходячи з цього, фактори обслуговування можна загалом розділити на три типи: ключові фактори, суттєві фактори та привабливі фактори [12].

Ключові фактори включають швидкість прийняття рішень, високі стандарти якості обслуговування, чесність та увагу до потреб клієнтів. Привабливі фактори включають модернізацію, репутацію банківських продуктів та послуг, впровадження інноваційних технологій та операції, що відповідають західним стандартам.



Істотні фактори включають надійність, стабільність банківських операцій, здатність задовольняти бізнес-потреби клієнтів, професійну компетентність співробітників та забезпечення більш ефективного обслуговування без черг.

У своїй праці автор Р. Вільямс запропонував десять принципів ідеального обслуговування клієнтів, які можуть слугувати стратегічними орієнтирами для покращення якості обслуговування клієнтів у відділах, командах або підприємствах (табл. 3.1) [25].

Таблиця 3.1

## Принципи ідеального обслуговування клієнтів

| № з/п | Принципи                                       | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                              | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1.    | Розуміння потреб, уподобань і проблем клієнтів | Приділіть час глибокому аналізу своїх клієнтів. Якщо ви представник служби підтримки клієнтів, вам слід зосередитися на схожих питаннях і запитах і задокументувати найчастіші. Поділіться своїми висновками зі своєю командою на внутрішніх зустрічах, щоб краще зрозуміти потреби, вподобання та проблеми ваших клієнтів.                                                                                     |
| 2.    | Ефективна комунікація як запорука успіху       | Чітка, лаконічна та дружня комунікація зміцнює довіру та зменшує ризик непорозумінь. Ефективна комунікація — це не лише надання інформації, а й уважне вислуховування думок, питань та занепокоєнь ваших клієнтів.                                                                                                                                                                                              |
| 3.    | Персоналізація взаємодії                       | Персоналізована комунікація — це більше, ніж просто звертання до клієнтів на ім'я; вона впливає з розуміння їхніх індивідуальних уподобань на основі попереднього досвіду чи історії покупок. Такий підхід дозволяє вам надавати точні поради та рішення.                                                                                                                                                       |
| 4.    | Перевищуйте очікування                         | Перевершуйте очікування своїх клієнтів і дивуйте їх. Скористайтеся кожною можливістю створити додаткову цінність — будь то персоналізована рекомендація чи вітальне повідомлення з важливих подій.                                                                                                                                                                                                              |
| 5.    | Вміло розглядати скарги                        | Під час розгляду скарг клієнтів вам потрібно співчувати, брати на себе відповідальність і діяти швидко, щоб досягти задовільних результатів. Скарги неминучі в будь-якій галузі, але правильне їх розгляд може мати величезне значення. Замість того, щоб розглядати скарги як неприємності, сприймайте їх як можливості отримати цінний зворотний зв'язок, який допоможе вам визначити області для покращення. |

*Продовження табл. 3.1.*

|     |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.  | Візьміть на себе відповідальність                           | Щоб ефективно керувати емоціями клієнтів, серйозно ставтеся до кожного запиту, питання та занепокоєння. Коротше кажучи, завжди визначайте себе та прагніть повністю зрозуміти та вирішити проблеми клієнтів, забезпечуючи безперебійний процес від першого контакту до вирішення проблеми. |
| 7.  | Приймати коментарі                                          | Регулярно збирайте відгуки клієнтів, щоб стимулювати покращення. Клієнти – ваше найкраще джерело натхнення. Збирайте відгуки через форми, опитування та онлайн-чат, щоб зрозуміти, що йде добре, а де є простір для покращення.                                                            |
| 8.  | Будьте проактивними                                         | Проактивне обслуговування клієнтів підвищує задоволеність та лояльність клієнтів. Якщо ви є працівником банку першої лінії, будьте в курсі останніх продуктів, послуг та змін, щоб надавати клієнтам найкориснішу інформацію.                                                              |
| 9.  | Постійні процеси навчання в області обслуговування клієнтів | Постійно адаптуйтеся до змін у поведінці споживачів, технологіях та динаміці ринку. Отримуйте рекомендації з зустрічей, вебінарів та сесій з розвитку кар'єри, а також будьте в курсі нових тенденцій, інновацій та галузевих розробок.                                                    |
| 10. | Святкування успіху                                          | Визнавайте та винагороджуйте відданих та видатних співробітників. Визнаний успіх – найкращий стимул для підкріплення бажаної поведінки, мотивуючи співробітників постійно надавати відмінне обслуговування клієнтів.                                                                       |

Принципи ідеального обслуговування клієнтів підкреслюють важливість емпатії та активного слухання. Персоналізована взаємодія та постійне вдосконалення навичок обслуговування. Ці принципи спрямовані на побудову довгострокових, довірливих відносин з клієнтами та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів. Впровадження цих принципів допомагає підвищити лояльність клієнтів та підвищити конкурентоспроможність організації.

### **Висновки до розділу 3**

На основі нашого аналізу ми пропонуємо низку практично-орієнтованих рекомендацій щодо покращення систем обслуговування клієнтів, включаючи:

розробку проактивних послуг, розширення функціональності віртуальних консультантів, створення єдиного профілю клієнта в омніканальних системах та адаптацію послуг до потреб людей з обмеженими можливостями пересування та обмеженою цифровою грамотністю.

Підсумовуючи наші висновки, важливо наголосити, що оптимізація систем обслуговування клієнтів є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, але й стратегічною передумовою для довгострокового сталого розвитку банківських установ. Підвищення якості взаємодії з клієнтами, впровадження гнучких технологічних рішень та побудова клієнтоорієнтованої бізнес-моделі відкриють нові виміри для конкурентоспроможності банків на фінансових ринках.

Успішна реалізація цих управлінських ініціатив допоможе побудувати інноваційну організаційну структуру, засновану на адаптивності, цифровій мобільності та соціальній чутливості до потреб різних типів споживачів. Такий підхід не лише дозволить банкам ефективно працювати на висококонкурентному ринку та в нестабільному цифровому середовищі, але й забезпечить довіру клієнтів, зміцнить репутаційний капітал та зміцнить їхню позицію як технологічно зрілої та відповідальної фінансової установи.

## ВИСНОВКИ

На основі дослідження оптимізації систем обслуговування клієнтів у банківських установах ми отримали всебічне розуміння стратегічної важливості покращення якості обслуговування клієнтів у контексті цифрової трансформації. Дослідження показують, що сучасному банківському сектору необхідно переосмислити традиційні моделі взаємодії з клієнтами (які зосереджені виключно на операційній ефективності) та натомість створити інноваційні, адаптивні та клієнтоорієнтовані системи.

Дослідження показало, що оптимізація процесів обслуговування повинна проводитися в міждисциплінарних галузях, таких як цифрові технології, стратегічне управління, поведінкова аналітика та соціальна інтеграція. Застосування інструментів штучного інтелекту, систем біометричної автентифікації, омніканальних платформ підтримки та роботизованої автоматизації процесів (RPA) може забезпечити перехід до високопродуктивних моделей обслуговування, тим самим реагуючи на персоналізовані потреби клієнтів у режимі реального часу.

На прикладі АТ КБ «ПриватБанк» ми провели поглиблений аналіз методів побудови сучасної сервісної інфраструктури на основі проактивного використання цифрових технологій та інструментів аналітики поведінки клієнтів. Ця сервісна модель досягає високого ступеня технологічної інтеграції, що дозволяє банку гнучко реагувати на зміну попиту споживачів на фінансові послуги.

Інноваційні рішення, впроваджені в рамках стратегії цифрової трансформації, включають: розробку послуг мобільного банкінгу, впровадження системи лояльності клієнтів, створення нових цифрових відділень та побудову комплексної ІТ-інфраструктури, яка забезпечує безперебійну взаємодію між клієнтами та банком. Практичне застосування цих інструментів продемонструвало їхню ефективність: покращення показників задоволеності та залученості клієнтів, підвищення лояльності

клієнтів та зниження вартості обслуговування завдяки меншій кількості відвідувань відділень клієнтами. Таким чином, модель обслуговування ПриватБанку є моделлю успішної цифрової трансформації, що інтегрує технологічні інновації, клієнтоорієнтований підхід та ефективну діяльність. Впровадження цієї моделі не лише покращує якість обслуговування, але й гарантує, що банківські установи збережуть свою стратегічну конкурентоспроможність у швидкозмінному фінансовому середовищі. На основі аналізу запропоновано кілька практично-орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення систем обслуговування клієнтів, зокрема: розробку проактивних послуг, розширення функціональності віртуальних консультантів, створення єдиного профілю клієнта по всіх каналах та адаптацію послуг до потреб людей з інвалідністю та цифрово незахищених груп.

Підсумовуючи, це дослідження підкреслює, що оптимізація систем обслуговування клієнтів є не лише інструментом підвищення операційної ефективності банківських установ, але й стратегічною передумовою їхнього довгострокового сталого розвитку. Покращення якості взаємодії з клієнтами, впровадження гнучких технологічних рішень та побудова клієнтоорієнтованої бізнес-моделі відкриють нові виміри для конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку. Успішна реалізація запропонованих управлінських ініціатив допоможе побудувати інноваційну організаційну структуру, засновану на адаптивності, цифровій мобільності та глибокому розумінні потреб різних типів споживачів. Такий підхід не тільки дозволить банкам ефективно працювати в умовах жорсткої ринкової конкуренції та цифрової трансформації, але й забезпечить довіру клієнтів, зміцнить репутаційний капітал та зміцнить їхню позицію як технологічно зрілої та відповідальної фінансової установи. Спілкування з клієнтами, як очевидна частина процесу обслуговування, є одним із важливих показників для оцінки клієнтами рівня обслуговування. Клієнти свідомо чи несвідомо помічатимуть рівень емпатії співробітників (комунікативні здібності, тобто чи можуть співробітники

спілкуватися мовою, яку клієнти розуміють; чи прагнуть співробітники зрозуміти потреби клієнтів; та комфорт фізичного та психічного контакту зі співробітниками) [42]. Отже, перед менеджерами банку стоять такі завдання: завоювання довіри, задоволення клієнтів, створення позитивного першого враження, активне слухання, визначення потреб клієнтів, розуміння клієнтів, підтримка клієнтоорієнтованості, досягнення розуміння та складання приємного враження.

Тому, для впровадження ефективних стратегій залучення нових клієнтів та утримання існуючих, банки повинні постійно зосереджуватися на важливості показників лояльності для певних груп клієнтів та вдосконалювати свою роботу в таких напрямках:

- Покращувати роботу банківських працівників та постійно підвищувати їхню професійну підготовку;
- Регулярно навчати банківський персонал навичкам ведення ділових переговорів та управління конфліктами;
- Покращувати організацію процесів взаємодії з клієнтами шляхом постійного аналізу та систематизації клієнтської бази банку;
- Регулярно контролювати рівень якості обслуговування, частоту спілкування з клієнтами, лояльність клієнтів до банку, розуміння клієнтами банківських продуктів та послуг, а також етичну та психологічну атмосферу в банку;
- Покращувати роботу з якості обслуговування клієнтів усіх відділів банку;
- Впроваджувати нові методи організації та управління взаємовідносинами з клієнтами банку;
- Сприяти подальшому розвитку консалтингових послуг;
- Покращити матеріально-технічне забезпечення відділень банків, впровадити надійне, сучасне обладнання та інші засоби. Це дозволяє застосовувати ефективніші методи комунікації;
- Покращити індекс комфортності обслуговування клієнтів банків [8].

Дослідження перспектив інновацій у процесах персонального обслуговування банківських установ показує, що сучасна банківська галузь характеризується розвитком альтернативних форм обслуговування клієнтів. Наразі до найефективніших альтернатив продажу продуктів роздрібного банкінгу належать: онлайн-банкінг, кол-центри, комп'ютерний зв'язок та мобільні додатки для смартфонів.

Варто зазначити, що різні елементи систем дистанційного банківського обслуговування є основою нових форм обслуговування клієнтів. Крім того, вони приносять значні конкурентні переваги та знижують витрати банків. Якщо клієнти можуть отримати доступ до банківських послуг будь-коли та будь-де через будь-який пристрій (ноутбук, планшет, смартфон, смарт-годинник), то їм не потрібні відділення банку. Постійне оновлення терміналів та обладнання самообслуговування також є однією з тенденцій розвитку послуг дистанційного банківського обслуговування.

Однак канали дистанційного обслуговування не замінять традиційне обслуговування клієнтів відділень банку, яке залишатиметься важливим каналом для залучення та обробки клієнтів зі складними транзакціями. Для покращення обслуговування клієнтів у АТ КБ «ПриватБанк» запропоновано низку інноваційних заходів, зокрема: покращення процесу випуску банківських карток; покращення послуг мобільного банкінгу; оптимізацію термінального та банкоматівного обслуговування; популяризацію використання смарт-карток; впровадження систем інформування та допомоги клієнтам у режимі реального часу. Крім того, було надано конкретні рекомендації щодо покращення якості обслуговування клієнтів. Наприклад, на прикладі незалежного бізнесу комерційного банку з випуску банківських карток для клієнтів було розроблено стандарти якості обслуговування.

Враховуючи, що якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від трудового ентузіазму співробітників банку, також було надано рекомендації щодо механізмів стимулювання. Рекомендовані заходи сприятимуть зміцненню корпоративної культури та підвищенню ефективності

механізмів стимулювання, таких як використання нематеріальних стимулів для мотивації співробітників до надання відмінного обслуговування клієнтам банку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв А. М. Державно-приватне партнерство як результат втілення сервісної політики держави. Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Історія. Політологія. 2018. Вип. 22-23. С. 122-130.
2. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 6(1). С. 14-18.
3. Артеменко В. С., Ольшанський О. В. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2(2). С. 253–258.
4. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2020-2024 роки [Електронний ресурс]. - Офіційний вебсайт банку. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>
5. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2020-2024 роки [Електронний ресурс]. -Офіційний вебсайт банку. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>
6. Бовш Л. А. Критерії та показники оцінки ефективності інвестиційної політики підприємств. Вісник ДонНУЕТ. Серія економічна. 2009. Вип. 44. С.675-681.
7. Весперіс С. З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Т. 1. С. 75–80.
8. Гриценко О. І. Якість обслуговування як економічна категорія: проблеми визнання. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2013. № 4 (42). С. 192–195.
9. Данілова А.М. Механізми підвищення якості обслуговування в банківській сфері України // Економічний часопис ХХІ. – 2021. - № 5-6(2). – С. 42-47.
10. Дима О.О., Шатарська І.Ф. Оптимізація структури клієнтської бази банку // Вісник КНЕУ. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/85c3e7c4-9499492e8fc57995ca10c343/download>

11. Домбровська С. М. Державна політика формування сервісно-орієнтованої економіки сфери послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 10. С. 105-108.
12. Домбровська С. М. Державне регулювання розвитку сервісно-орієнтованої економіки сфери послуг. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2019. Вип. 1. С. 196-204.
13. Дубодєлова А. В., Лісовська Л. С., Нищота А. О. Система управління якістю обслуговування клієнтів готельного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 159–165.
14. Євсюкова О. В. Соціальні мережі та соціальний капітал як чинники розвитку сервісно-орієнтованої держави. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 1. С. 32-39.
15. Євтушенко О. В. Вплив інститутів та особливостей послуг на рівень трансакційних витрат в економіці послуг. Економіка розвитку. № 4(52). Харків: ХНЕУ 2009. С. 50-52.
16. Євтушенко О. В. Оптимізаційний підхід до вибору оптимального контракту у сфері послуг. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 245: В 5 т. Т.IV. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. С. 911-919.
17. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07 грудня 2000 р. № 2121- III // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 5-6. - С. 30.
18. Іванків О. Я. Сучасні підходи до оцінки якості послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 399–403.
19. Копилова О.В., Пічугіна Ю.В., Гончар К.О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>

(дата звернення 15.05.2025).

20. Котвіцька А. А., Вороніна О. М. Дослідження маркетингових аспектів якості послуг як головного чинника конкурентоспроможності парфумерно-косметичних підприємств сфери послуг. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т. 2. № 1. С. 70–78.

21. Кретов, Д. Удосконалення банківського обслуговування корпоративних клієнтів на основі цифрової трансформації фінансових технологій. *Сталий розвиток економіки*, (1(48), 183-188. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-25>

22. Крупка М., Андрущак Є., Пайтра Н.. Банківська система: підручник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 190 -201 с.

23. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник. Київ: Знання, 2012. 343 с.

24. Курносова-Юркова О. О. Оцінка якості логістичних послуг на основі збалансованої системи показників. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2014. Т. 10. № 2. С. 163–168.

25. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність: монографія. К. : ДЕТУТ, 2011. 208 с.

26. Лагутін В.П. Трансформація банківських послуг у цифровому середовищі: сучасні вектори розвитку // Вісник економіки транспорту і промисловості.- 2023. – Вип. 81. – С. 90-95.

27. Мастепан С. М. Моніторинг та економічне обґрунтування цін на сервісні послуги. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 201. С. 4-12.

28. Мірошник Р.О., Кухта І.В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> (дата звернення 15.05.2025).

29. Місюра В.Я. Методологічний зв'язок понять у сфері сервісної політики держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. №

URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=851>

30. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 9(4). С. 111-115.
31. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. кийв: центр учб. літ., 2012. 384 с.
32. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
33. Онопрієнко Ю. Ю. Цифрова трансформація банківської діяльності. Київ: КНЕУ, 2023. – 12 с.
34. Орлова О.Л., Лещенко Ю.О. Тенденції розвитку банківського обслуговування в Україні // Фінанси, облік і аудит. - 2022. - № 1(43). – С. 56-65.
35. Піляй А. М. Побудова публічно-сервісної держави в Україні: оцінка експертів та українські реалії. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. № 3. С. 39-47.
36. Принципи досконалого обслуговування клієнтів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uccai.com.ua/10-prynczypiv-doskonalogo-obslugovuvannya-kliyentiv/>
37. Прокопенко О. та ін. Цифрові банківські сервіси як чинник покращення клієнтських відносин в Україні (на прикладі ПриватБанку) // Banks and Bank Systems. - 2022. -Т. 17, № 3. - С. 12-26.
38. Румик, І., Бойко, А., & Шилько, І. (2024). Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76), 11–21. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21>
39. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система: навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2020.

40. Стаднік В. Г. Використання методу SERVQUAL для оцінки системи якості транспортно-експедиторського підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 79–83.
41. Сталий розвиток економіки, (1(48), 183-188.  
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-25>
42. Табака О. В. Цифрова трансформація банківського сектору. Збірник тез доповідей для студентів, аспірантів та молодих учених. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2023.
43. Тимошенко, М. (2024). Банківське регулювання в сучасних умовах. Економіка та суспільство, (68).<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-155>
44. Токарчук В. В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 126–131.
45. Траченко Л. А. Проблеми впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. вип. 4 (51). С. 165–170.
46. Чабан О. Векторний метод оцінювання якості. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2008. Вип. 69. С. 126–129.
47. Юрій Когут. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки. Київ: Сідкон, 2021. С. 125-138.
48. Barlow J., Moller C. Reklamacja, czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN, 2001. 249 s.
49. Mazurek-Kusiak A. Popyt na usługi tradycyjnych biur podróży a jakość obsługi klienta na przykładzie lubelskiego rynku biur podróży. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług*. 2012. Nr 699. S. 461–469.
50. Michalski E. Marketing. Warszawa: PWN, 2013. 644 s.
51. Saleem H., Raja S. The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Brand Image: Evidence from Hotel Industry of

Pakistan. Middle-East Journal of Scientific Research. 2014. Vol. 19. No. 5. P. 706–711.

52. Sadowski J. Obsługa klienta od podstaw [Źródło elektro- niczne] // Kwartalnik „marketer +”. 2013. Nr 2 (9). URL: <https://marketerplus.pl/teksty/artykuly/obsługa-klienta-od-podstaw/>

53. Stoma M. Modele i metody pomiaru jakości usług. Lublin: Q&R Polska Sp. z o.o., 2012. 146 s.

54. Kister A., Vovk V. Quality monitoring model based on analysis of medical errors] // Quality Festival. Kragujevac: University of Kragujevac, 2014. P. 439–450.

55. Więcek-Janka E. Czynniki determinujące obsługę klienta w przedsiębiorstwach rodzinnych – wyniki badań. Problemy zarządzania, finansów i marketingu. Zeszyty naukowe uniwersytetu Szczecińskiego. 2015. Nr 41 (875), t. 1. S. 401–413.