

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ

НІКОЛЕНКА МИХАЙЛА ВОЛОДИМИРОВИЧА

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Алла ОСОКІНА

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент
ПОГОДЖЕНО:	ЗАТВЕРДЖУЮ:
Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми	В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА

Михайло САГАЙДАК

«08» березня 2025 р.

«08» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ніколенку Михайлу Володимировичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: *«Удосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації на основі штучного інтелекту та аналітики» / «Improving Customer Experience Management in a Business Organization through Artificial Intelligence and Analytics»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «27» лютого 2025 р. № 420-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

АТ КБ «ПриватБанк»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління клієнтським досвідом у бізнес-організаціях (назва розділу)
Розділ 2	Аналітична оцінка підходів до управління клієнтським досвідом у АТ КБ «ПриватБанк» та напрями їх вдосконалення. (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління клієнтським досвідом у бізнес-організаціях.
Предмет дослідження:	Теоретичні та прикладні аспекти управління клієнтським досвідом в банківських установах на основі використання штучного інтелекту та аналітики.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити теоретичні та прикладні аспекти управління клієнтським досвідом в банківських установах та обґрунтувати пропозиції щодо його удосконалення на основі використання штучного інтелекту та аналітики на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- Дослідити сутність і значення клієнтського досвіду в діяльності бізнес-організацій.
- Проаналізувати сучасні підходи та цифрові інструменти управління клієнтським досвідом в банківському секторі.

У розділі 2

- Надати загально економічну характеристику сфер та результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк».
- Проаналізувати підходи до управління клієнтським досвідом в АТ КБ «ПриватБанк» та оцінити їх ефективність.
- Обґрунтувати рекомендації щодо покращення клієнтського досвіду у банку на основі використання штучного інтелекту та аналітики.

Завдання підготував

науковий керівник

(підпис)

Алла ОСОКІНА

«07» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Михайло НІКОЛЕНКО

«07» березня 2025 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 77 сторінок, 35 таблиць, список літератури з 62 найменувань, додатки.

«Удосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації на основі штучного інтелекту та аналітики»

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління клієнтським досвідом у бізнес-організаціях.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління клієнтським досвідом в банківських установах на основі використання штучного інтелекту та аналітики.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити теоретичні та прикладні аспекти управління клієнтським досвідом в банківських установах та обґрунтувати пропозиції щодо його удосконалення на основі використання штучного інтелекту та аналітики на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк».

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити сутність і значення клієнтського досвіду в діяльності бізнес-організацій.
- проаналізувати сучасні підходи та цифрові інструменти управління клієнтським досвідом в банківському секторі
- надати загальну економічну характеристику сфер та результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк».
- проаналізувати підходи до управління клієнтським досвідом в АТ КБ «ПриватБанк» та оцінити їх ефективність.
- обґрунтувати рекомендації щодо покращення клієнтського досвіду у банку на основі використання штучного інтелекту та аналітики

За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо впровадження цифрових технологій та описані їх результати, для удосконалення управління клієнтським досвідом у банківський сектор.

Одержані результати можуть бути використані АТ КБ «ПриватБанк» та іншими фінансовими установами, бізнес-організаціями для удосконалення клієнтського досвіду.

Ключові слова: клієнтський досвід, клієнти, управління, банкінг, послуги, обслуговування, технології, бізнес-організації

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

ВІДГУК
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Ніколенка Михайла Володимировича

на тему: «Удосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації на основі штучного інтелекту та аналітики»

Характер виконання роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота є логічним, завершеним дослідженням; присвячена дослідженню актуальної проблематики; простежується тісний зв'язок між окремими розділами роботи; в процесі написання автором було опрацьовано значну кількість літературних джерел, інформаційно-аналітичних та нормативних матеріалів, що дало змогу побудувати дослідження логічно, послідовно, обґрунтовуючи особисті висновки та рекомендації.

Відповідність виконання роботи затвердженому індивідуальному завданню. План роботи відповідає обраній проблематиці дослідження та затвердженому індивідуальному завданню; зміст та структура роботи свідчать про те, що мета дослідження була досягнута, а поставлені задачі виконані.

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи. Ознайомлення з результатами дослідження та ходом його виконання дозволяє зробити висновок щодо високого ступеню самостійності в написанні дипломної роботи та дотримання положень академічної доброчесності при опрацюванні першоджерел.

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій. Здобувач продемонстрував достатній рівень володіння інформаційними технологіями та аналітичним інструментарієм обґрунтування управлінських рішень; при написанні роботи витримано науковий стиль викладання матеріалу, дотримано в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора). У роботі здійснено поглиблений аналіз теоретичних засад управління клієнтським досвідом у бізнес-організаціях в умовах цифровізації. Особливу увагу

зосереджено на сучасних підходах і технологіях, зокрема використанні Customer Journey Mapping, Net Promoter Score, Design Thinking та Agile CX.

Практичне значення отриманих результатів підтверджено аналізом діяльності АТ КБ «ПриватБанк», де автором: проаналізовано поточний стан управління клієнтським досвідом банку; виявлено ключові недоліки у забезпеченні безперервного омніканального обслуговування; запропоновано впровадження **систем персоналізації на основі штучного інтелекту**, що дозволяє автоматично формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів; обґрунтовано доцільність розширення використання **інструментів предиктивної аналітики** для прогнозування клієнтських потреб і поведінки; надано конкретні рекомендації щодо вдосконалення **інтегрованої CRM-системи банку** для забезпечення єдиного клієнтського профілю; розроблено пропозиції щодо розширення функціональності мобільного застосунку «Приват24», зокрема, через впровадження чат-ботів і віртуальних асистентів на базі ШІ для оперативної підтримки клієнтів.

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам. Є незначні відхилення щодо оформлення додатків, але в більшості всі вимоги дотримано. Регламент виконання КБР чітко витримувався, недоліки своєчасно виправлялись автором, зауваження наукового керівника враховувались чітко та адекватно.

Оцінка рівня якості виконання роботи: На високому рівні.

Висновок про набуті здобувачем компетентності відповідно до ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” і можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту. За результатами проведеного дослідження, можливо дійти висновку, що автор має достатній рівень теоретичної підготовки та навички щодо використання набутих знань при вирішенні проблем в діяльності організації, вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності її функціонування. Кваліфікаційна бакалаврська робота має всі підстави для рекомендації її до захисту перед ЕК, а її автор може претендувати на присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:

канд.екон.наук,

доцент кафедри менеджменту

Алла ОСОКІНА

12.05.2025

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача вищої освіти

Ніколенка Михайла Володимировича

**на тему: «Удосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації
на основі штучного інтелекту та аналітики»**

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема КБР є актуальною та потребує детального розгляду в умовах сучасної цифрової економіки. У зв'язку з постійним підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування та зростання конкуренції на ринку банківських послуг, управління клієнтським досвідом стає ключовим фактором конкурентоспроможності фінансових установ.

Якість проведеного дослідження. Проведене дослідження теми КБР широко розкриває зміст управління клієнтським досвідом в АТ КБ «ПриватБанк» та зосереджує увагу на головних проблемних аспектах діяльності установи, що допомагає сформулювати ефективні рекомендації для підвищення якості клієнтського обслуговування та лояльності клієнтів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Позитивним моментом КБР стала розробка комплексних рішень у сфері цифровізації банківських послуг, зокрема впровадження омніканальної платформи, розширення інтеграції з нефінансовими сервісами та посилення захисту даних через біометричну аутентифікацію.

Зауваження. Недоліків у КБР не виявлено.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Усі пропозиції, розроблені в КБР, спрямовані на підвищення якості клієнтського досвіду, зокрема створення єдиної системи ідентифікації клієнтів, розширення партнерської мережі в ключових сферах та впровадження біометричних технологій для посилення безпеки.

Висновки повністю відповідають змісту кваліфікаційної бакалаврської роботи та відповідають потребам банківської установи, тому заслуговують на позитивну оцінку.

Голова правління ГО

Бізнес стратегії

«СПОНСОРЕ» к.е.н., бізнес

консультант з

організаційного розвитку

та стратегічного менеджменту



Мар'яна НИКИФОРЧИН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ	
1.1.Сутність і значення клієнтського досвіду в діяльності бізнес-організацій. 6	
1.2.Сучасні підходи та цифрові інструменти управління клієнтським досвідом в банківському секторі.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА НАПРЯМИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ	
2.1. Загальна економічна характеристика сфер та результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк».....	23
2.2. Аналіз підходів до управління клієнтським досвідом в АТ КБ «ПриватБанк» та оцінка їх ефективності.....	34
2.3. Обґрунтування рекомендацій щодо покращення клієнтського досвіду у банку на основі використання штучного інтелекту та аналітики.....	45
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції та стрімким розвитком інформаційних технологій, успіх бізнес-організацій все більше залежить від їхньої здатності формувати позитивний клієнтський досвід. Особливу актуальність це набуває для банківського сектору, де відбувається активна трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації та зміни споживчих очікувань.

Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CEM) стає ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки традиційні методи диференціації, такі як ціна або функціональність продукту, втрачають свою ефективність. Сучасні клієнти очікують персоналізованого підходу, зручності взаємодії з компанією та безперервності обслуговування через різні канали комунікації. Цифровізація в цьому контексті виступає не просто як інструмент оптимізації внутрішніх процесів, а як засіб радикальної трансформації взаємодії з клієнтами, що дозволяє формувати унікальний клієнтський досвід та створювати додаткову цінність.

АТ КБ «ПриватБанк» як один з лідерів інноваційного розвитку банківського сектору України активно впроваджує цифрові технології у своїй діяльності. Проте, швидкі зміни в технологічному кліматі та зростаючі очікування клієнтів вимагають постійного вдосконалення підходів до управління клієнтським досвідом. Саме тому дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління клієнтським досвідом на основі цифровізації є актуальним та має важливе практичне значення.

Мета дослідження. Дослідити теоретичні та прикладні аспекти управління клієнтським досвідом в банківських установах та обґрунтувати пропозиції щодо його удосконалення на основі використання штучного інтелекту та аналітики на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк»

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

1. Дослідити сутність і значення клієнтського досвіду в діяльності бізнес-організацій.
2. Проаналізувати сучасні підходи та цифрові інструменти управління клієнтським досвідом в банківському секторі
3. Надати загальну економічну характеристику сфер та результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк».
4. Проаналізувати підходи до управління клієнтським досвідом в АТ КБ «ПриватБанк» та оцінити їх ефективність.
5. Обґрунтувати рекомендації щодо покращення клієнтського досвіду у банку на основі використання штучного інтелекту та аналітики.

Об'єкт дослідження. Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління клієнтським досвідом у бізнес-організаціях.

Предмет дослідження. Теоретичні та прикладні аспекти управління клієнтським досвідом в банківських установах на основі використання штучного інтелекту та аналітики.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи. У процесі дослідження використано аналіз - для вивчення теоретичних основ управління клієнтським досвідом; систематизація та узагальнення - для визначення сучасних підходів до управління клієнтським досвідом; порівняння - для зіставлення традиційних та інноваційних методів взаємодії з клієнтами; статистичний аналіз - для обробки та інтерпретації даних щодо діяльності АТ КБ «ПриватБанк»; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження; економічний аналіз - для оцінки ефективності управління клієнтським досвідом.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики управління клієнтським досвідом та цифровізації бізнес-процесів; нормативно-правові акти України, що регулюють банківську діяльність; офіційні матеріали Національного банку України; статистичні дані; річні звіти та внутрішня документація АТ КБ

«ПриватБанк»; матеріали періодичних видань, інтернет-ресурсів, присвячені питанням розвитку банківського сектору та цифрових технологій.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтським досвідом в АТ КБ «ПриватБанк» на основі використання цифрових технологій. Запропоновані заходи можуть бути використані банком для підвищення лояльності клієнтів, оптимізації клієнтського шляху, персоналізації взаємодії з клієнтами та, як наслідок, покращення фінансових результатів діяльності.

Результати дослідження можуть також бути корисними для інших фінансових установ та бізнес-організацій, які прагнуть удосконалити свої підходи до управління клієнтським досвідом з використанням цифрових технологій.

Структура роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, загальною кількістю 62 позиції, додатків. Обсяг роботи 77 сторінок. Робота містить 35 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і значення клієнтського досвіду в діяльності бізнес-організацій.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою конкуренцією та зростаючими очікуваннями споживачів, компанії все більше уваги приділяють формуванню позитивного клієнтського досвіду як ключового фактора забезпечення конкурентних переваг та довгострокового успіху. Традиційні методи диференціації, такі як ціна, якість продукту чи функціональність, поступаються місцем інтегрованому підходу до управління взаємовідносинами з клієнтами, що ґрунтується на розумінні та задоволенні їхніх потреб, очікувань та емоцій.

Поняття «клієнтський досвід» було вперше використано в науковій літературі Холбруком та Гіршманом у 1982 році, які визначили його як суб'єктивний стан свідомості з емоційним забарвленням, що виникає під час взаємодії з продуктами чи послугами [1]. З того часу концепція клієнтського досвіду зазнала значного розвитку та трансформації.

Сучасна наукова література пропонує різноманітні підходи до визначення клієнтського досвіду. Так, Бернд Шмітт розглядає клієнтський досвід як «стратегічний процес управління всім досвідом клієнта з продуктом чи компанією» [2]. Пайн та Гілмор визначають клієнтський досвід як «враження, які виникають у клієнта під час взаємодії з компанією та її продуктами, що стимулюють певні емоції та формують ставлення до бренду» [3].

Мейер та Шварц трактують клієнтський досвід як «внутрішню та суб'єктивну реакцію клієнтів на будь-який прямий або непрямий контакт з компанією» [4]. При цьому прямий контакт зазвичай відбувається під час купівлі,

використання продукту чи отримання послуги, а непрямий контакт – через рекламу, огляди, рекомендації інших клієнтів тощо.

Згідно з визначенням компанії Gartner, клієнтський досвід – це «сукупність всіх взаємодій між клієнтом та організацією протягом усього часу їхніх відносин, що формують сприйняття клієнтом бренду та впливають на його поведінку» [5].

Узагальнюючи вищезазначені підходи, можна запропонувати наступне визначення: клієнтський досвід – це сукупність емоційних, когнітивних, сенсорних, соціальних і поведінкових реакцій клієнта, що виникають на всіх етапах взаємодії з компанією, її продуктами та послугами, і формують загальне сприйняття та ставлення до бренду.

Для систематизації різних визначень клієнтського досвіду та виокремлення ключових аспектів цього поняття доцільно представити порівняльну характеристику різних підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «клієнтський досвід»

Автор(и)	Визначення	Ключові аспекти
Холбрук та Гіршман (1982)	Суб'єктивний стан свідомості з емоційним забарвленням	Емоційний аспект; суб'єктивність
Шмітт (2003)	Стратегічний процес управління всім досвідом клієнта з продуктом чи компанією	Стратегічний підхід; управлінський аспект
Пайн та Гілмор (1999)	Враження, які виникають у клієнта під час взаємодії з компанією та її продуктами	Емоційний аспект; вплив на ставлення до бренду
Мейер та Шварц (2007)	Внутрішня та суб'єктивна реакція клієнтів на будь-який прямий або непрямий контакт з компанією	Суб'єктивність; прямий та непрямий контакт
Гарднер (2010)	Сукупність всіх взаємодій між клієнтом та організацією протягом усього часу їхніх відносин	Комплексність; тривалість відносин; вплив на поведінку

Продовження таблиці 1.1

Вердуго (2013)	Комплексне почуття, що формується у клієнта під час усіх взаємодій з компанією	Емоційний аспект; комплексність; процесний підхід
Лемон та Верхоеф (2016)	Багатовимірна конструкція, що включає когнітивні, емоційні, поведінкові, сенсорні та соціальні елементи	Багатовимірність; комплексність; включення різних елементів

Джерело: створено автором на основі [1-7]

Аналіз наведених визначень дозволяє виділити наступні ключові характеристики клієнтського досвіду: комплексність та багатовимірність, суб'єктивність, динамічність та процесність, контекстуальність, спрямованість на формування ставлення та поведінки.

Для глибшого розуміння сутності клієнтського досвіду важливо проаналізувати його структуру та компоненти. Найбільш повно компоненти клієнтського досвіду представлені в моделі Шмітта, яка включає п'ять типів досвіду:

- Сенсорний досвід (Sense) – формується через вплив на органи чуття клієнта (зір, слух, дотик, смак, запах).
- Емоційний досвід (Feel) – включає почуття та емоції, що виникають під час взаємодії з компанією чи продуктом.
- Когнітивний досвід (Think) – пов'язаний з інтелектуальною діяльністю, вирішенням проблем, творчістю.
- Поведінковий досвід (Act) – пов'язаний з фізичними діями, поведінкою та способом життя.
- Соціальний досвід (Relate) – пов'язаний з соціальним контекстом споживання, відносинами з референтними групами, культурними цінностями.

Вердуго пропонує інший підхід, виділяючи три основні виміри клієнтського досвіду: функціональний (практичні аспекти), механічний (технічні аспекти) та гуманістичний (емоційні та соціальні аспекти) [6].

Лемон та Верхоеф розглядають структуру клієнтського досвіду через призму клієнтського шляху (customer journey), який включає передкупівельний, купівельний та післякупівельний етапи [7].

Для наочного представлення структури клієнтського досвіду доцільно використати модель, що інтегрує різні підходи та відображає багатовимірність цього поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Інтегрована модель структури клієнтського досвіду

Етапи клієнтського шляху	Виміри клієнтського досвіду	Компоненти клієнтського досвіду
Передкупівельний етап (усвідомлення потреби, пошук інформації, розгляд альтернатив)	Функціональний вимір (зручність, доступність, функціональність, ефективність)	Сенсорний компонент (візуальний дизайн, звуки, тактильні відчуття, аромати, смаки)
Купівельний етап (вибір, оплата, отримання продукту чи послуги)	Механічний вимір (фізичне середовище, технології, інтерфейс, навігація)	Емоційний компонент (емоції, настрої, почуття)
Післякупівельний етап (використання, обслуговування, рекомендації)	Гуманістичний вимір (персоналізація, емпатія, спілкування, взаємодія з персоналом)	Когнітивний компонент (мислення, творчість, вирішення проблем) Поведінковий компонент (дії, поведінка, спосіб життя) Соціальний компонент (соціальний контекст, референтні групи, культурні цінності)

Джерело: створено автором на основі [2, 6, 7]

В умовах сучасного ринку, де продукти та послуги стають все більш схожими за функціональними характеристиками, а ціна перестає бути вирішальним фактором вибору, клієнтський досвід набуває особливого значення як джерело конкурентних переваг.

За даними дослідження Gartner, 81% компаній конкурують переважно на основі клієнтського досвіду, а не ціни чи функціональних характеристик продукту [8]. Це свідчить про те, що клієнтський досвід стає ключовим фактором диференціації та забезпечення конкурентних переваг.

Позитивний клієнтський досвід дозволяє компаніям виділитися на ринку, створити унікальну цінність для клієнтів та сформувати емоційний зв'язок з брендом. Згідно з дослідженням Forrester, компанії, які є лідерами за якістю клієнтського досвіду, зростають на 17% швидше та генерують на 25% більше прибутку, ніж їхні конкуренти з нижчою якістю клієнтського досвіду [9].

Інвестиції в покращення клієнтського досвіду мають значний вплив на фінансові результати діяльності компаній. Дослідження McKinsey показують, що компанії, які фокусуються на клієнтському досвіді, досягають на 10-15% більшого зростання доходів та на 20% більшого зростання прибутковості порівняно з конкурентами [10].

Позитивний клієнтський досвід сприяє збільшенню доходів компанії через:

- Підвищення лояльності клієнтів та збільшення частоти покупок
- Зростання середнього чеку та обсягу продажів
- Зниження чутливості клієнтів до ціни
- Зменшення витрат на залучення нових клієнтів
- Збільшення кількості рекомендацій та позитивних відгуків

Дослідження Temkin Group показують, що клієнти, які мали позитивний досвід взаємодії з компанією, з 86% ймовірністю здійснять повторну покупку та з 77% ймовірністю порекомендують компанію іншим [11].

Лояльність клієнтів є одним з найважливіших результатів позитивного клієнтського досвіду. Лояльні клієнти не лише здійснюють повторні покупки, але й стають адвокатами бренду, рекомендуючи його іншим. За даними дослідження Bain & Company, збільшення показника утримання клієнтів на 5% може призвести до зростання прибутку на 25-95% [12].

Позитивний клієнтський досвід формує емоційний зв'язок між клієнтом та брендом, що є основою справжньої лояльності. Емоційно залучені клієнти мають вищу цінність для компанії, оскільки вони:

- Менш чутливі до ціни та конкурентних пропозицій
- Частіше здійснюють покупки та витрачають більше
- Більш толерантні до помилок та проблем
- Активніше рекомендують бренд іншим

Дослідження Cargemini показують, що клієнти, які мають сильний емоційний зв'язок з брендом, витрачають в середньому на 140% більше, ніж клієнти з низьким рівнем емоційної залученості [13].

В умовах цифрової трансформації роль клієнтського досвіду стає ще більш значущою, оскільки технологічні інновації відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами та формування унікального досвіду. Цифрові канали комунікації, великі дані, штучний інтелект, інтернет речей та інші технології дозволяють компаніям краще розуміти потреби та очікування клієнтів, персоналізувати взаємодію та створювати безшовний досвід через різні точки контакту.

Згідно з дослідженням PwC, 73% споживачів вважають клієнтський досвід важливим фактором при прийнятті рішення про покупку, а 42% готові платити більше за приємний та зручний досвід [14]. При цьому 32% клієнтів готові відмовитися від улюбленого бренду після лише одного негативного досвіду.

У цифровому середовищі очікування клієнтів щодо якості обслуговування та швидкості реакції стають вищими. За даними Microsoft, 54% споживачів мають вищі очікування щодо обслуговування клієнтів, ніж рік тому, а 72% очікують, що представники компаній будуть знати їхню контактну інформацію та історію взаємодії [15].

Цифрові технології також змінюють клієнтський шлях, роблячи його більш складним. Сучасні клієнти можуть взаємодіяти з компанією через різні канали, переходячи від одного до іншого в процесі прийняття рішення про покупку. Це

вимагає від бізнес-організацій омніканального підходу до управління клієнтським досвідом, що забезпечує узгодженість та інтеграцію всіх каналів взаємодії.

Специфіка клієнтського досвіду може суттєво відрізнятися залежно від галузі, в якій функціонує бізнес-організація. Розглянемо особливості клієнтського досвіду в різних секторах економіки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Ключові аспекти клієнтського досвіду в різних секторах економіки

Галузь	Ключові аспекти клієнтського досвіду	Приклади інновацій
Банківський сектор	Безпека та захист даних; Зручність та швидкість обслуговування; Прозорість умов та тарифів; Персоналізація фінансових продуктів; Багатоканальність комунікації	Мобільний банкінг; Біометрична ідентифікація; Чат-боти для підтримки; Персоналізовані фінансові поради; Безконтактні платежі
Роздрібна торгівля	Зручність пошуку та вибору товарів; Персоналізовані рекомендації; Швидкість доставки; Політика повернення; Програми лояльності	Безкасові магазини; Каси самообслуговування; Персоналізовані знижки; Інтеграція онлайн та офлайн; Доповнена реальність для примірки; Інтерактивні вітрини
Телекомунікації	Якість зв'язку; Прозорість тарифів; Швидкість технічної підтримки; Простота управління послугами; Цінова політика	Самообслуговування через мобільні додатки; Предиктивна аналітика проблем; Віртуальні асистенти; Спрощена процедура зміни тарифів; Персоналізовані пропозиції на основі аналізу даних

Продовження таблиці 1.3

Медичні послуги	Доступність медичної допомоги; Кваліфікація персоналу; Емпатія та комунікація; Зрозумілість діагнозів та рекомендацій; Зручність запису на прийом	Телемедицина; Електронні медичні картки; Мобільні додатки для моніторингу здоров'я; Онлайн-консультації; Віртуальна реальність для зменшення стресу
Готельний бізнес	Гостинність та персональний підхід; Комфорт проживання; Додаткові послуги; Швидкість та зручність бронювання; Швидкість вирішення проблем гостей	Мобільний чек-ін/чек-аут; Розумні номери; Персоналізація досвіду на основі попередніх візитів; Мобільні ключі; Чат-боти для обслуговування

Джерело: створено автором на основі [14-17]

Особливу увагу варто приділити банківському сектору, оскільки він характеризується високим рівнем конкуренції та активним впровадженням цифрових технологій для покращення клієнтського досвіду. В банківській сфері клієнтський досвід формується на перетині фінансової експертизи, технологічних інновацій та особистої взаємодії.

Сучасні клієнти банківських послуг очікують не лише надійності та безпеки фінансових операцій, але й зручності, швидкості, персоналізації та безперервності обслуговування через різні канали. За даними дослідження Accenture, 81% клієнтів банків готові ділитися своїми даними в обмін на персоналізовані пропозиції та продукти, що відповідають їхнім потребам [16].

Цифрова трансформація банківської галузі призвела до появи нових моделей обслуговування, таких як цифрові банки, мобільний банкінг, відкритий банкінг (Open Banking), що суттєво змінюють клієнтський досвід. При цьому традиційні банки змушені конкурувати не лише між собою, але й з фінтех-компаніями, які пропонують інноваційні фінансові продукти та сервіси з покращеним клієнтським досвідом.

З огляду на зростаючу роль клієнтського досвіду у забезпеченні конкурентних переваг, багато бізнес-організацій визначають управління клієнтським досвідом як стратегічний пріоритет. За даними дослідження Gartner, 89% компаній планують конкурувати переважно на основі клієнтського досвіду, а 50% продуктових інновацій будуть спрямовані на покращення клієнтського досвіду [17].

Отже, клієнтський досвід є комплексним та багатовимірним поняттям, що охоплює всі аспекти взаємодії клієнта з компанією протягом усього життєвого циклу відносин. В сучасних умовах високої конкуренції та цифрової трансформації, клієнтський досвід стає ключовим фактором диференціації та забезпечення конкурентних переваг бізнес-організацій.

Позитивний клієнтський досвід має значний вплив на фінансові результати діяльності компаній, сприяючи підвищенню лояльності клієнтів, зростанню доходів та прибутку, зменшенню витрат на залучення нових клієнтів та формуванню позитивного іміджу бренду.

Управління клієнтським досвідом стає стратегічним пріоритетом для багатьох бізнес-організацій, що вимагає системного підходу, включаючи інтеграцію клієнтського досвіду в корпоративну стратегію та культуру.

1.2. Сучасні підходи та цифрові інструменти управління клієнтським досвідом в банківському секторі

В умовах зростаючої конкуренції та підвищення вимог споживачів, ефективне управління клієнтським досвідом стає критичним фактором успіху бізнес-організацій. Сучасні підходи до управління клієнтським досвідом спрямовані на створення цілісної системи взаємодії з клієнтами, що охоплює всі точки контакту та забезпечує позитивні враження від співпраці з компанією.

Історично розвиток підходів до взаємодії з клієнтами пройшов кілька етапів трансформації. На початку 2000-х років компанії фокусувалися переважно на якості продукту та стандартизації обслуговування. З часом акцент змістився на

персоналізацію сервісу та побудову довгострокових відносин з клієнтами [18]. Сучасний етап характеризується комплексним, омніканальним підходом до управління клієнтським досвідом з акцентом на емоційну складову та передбачення потреб споживачів. Особливо актуальним це стало для банківського сектору, де відбувається активна цифровізація послуг і зростає значення дистанційних каналів обслуговування.

Дослідження McKinsey & Company виявило, що банки, які впроваджують прогресивні методології управління клієнтським досвідом, демонструють на 15-20% вищі показники задоволеності клієнтів, на 10-15% зростання доходів та на 20% зниження вартості обслуговування клієнтів порівняно з фінансовими установами, що використовують традиційні підходи [10].

В сучасній банківській сфері спостерігається широке використання різних підходів до управління клієнтським досвідом. Вітчизняні фінансові установи все частіше інтегрують Customer Experience Management (CEM), як цілісну систему, що охоплює всі стадії взаємодії з клієнтом. Банківські структури зосереджують зусилля на клієнтоорієнтованому підході в кожному робочому процесі, регулюють всі канали комунікації, неухильно дотримуються встановлених правил в усіх підрозділах та безперервно відслідковують результативність взаємодії з клієнтами [19].

Customer Journey Mapping (CJM) став одним із ключових інструментів банківської справи для оптимізації клієнтського досвіду. Банк використовує цю методологію для візуалізації шляху клієнта від першого знайомства з банком до післяпродажного обслуговування. Завдяки цьому підходу можна визначити критичні точки взаємодії, зрозуміти емоційний стан клієнтів на кожному етапі та суттєво покращити процес відкриття рахунків та оформлення кредитів [20].

Метод дизайн-мислення (Design Thinking) допомагає створювати клієнтоорієнтовані продукти через 5 етапів: емпатія (дослідження потреб клієнтів), визначення проблеми, ідеяція (генерація рішень), прототипування та тестування [21]. Наприклад мобільний додаток Privat24, для «ПриватБанку», який став стандартом для банківських додатків в Україні.

Net Promoter System (NPS) активно використовується не лише як метрика, але як цілісна система управління лояльністю клієнтів. Банк може регулярно вимірювати індекс NPS, аналізувати причини оцінок, впроваджувати зміни на основі отриманих даних та формувати культуру клієнтоорієнтованості серед працівників [22].

Agile CX став основою для трансформації процесів розробки нових продуктів та сервісів у вітчизняному банкінгу. Банки використовують ітеративний підхід до покращення клієнтського досвіду, швидко тестує нові ідеї, забезпечує крос-функціональну співпрацю команд та постійно отримує зворотний зв'язок від клієнтів. Такий підхід дозволив значно скоротити час виведення нових банківських продуктів на ринок та підвищити їх відповідність очікуванням споживачів [23].

Цифрова трансформація банківського сектору зумовила появу широкого спектру інструментів для управління клієнтським досвідом. У (табл. 1.4) представлено основні категорії цих інструментів та їхнє застосування у банківській сфері.

Таблиця 1.4 - Основні інструменти управління клієнтським досвідом у банківському секторі

Категорія	Призначення	Приклади застосування у банківській сфері
Банківські CRM-системи	Збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів, управління відносинами	Управління кредитним портфелем, перехресні продажі, персоналізовані пропозиції
Платформи аналітики клієнтського досвіду	Збір та аналіз даних про поведінку клієнтів	Аналіз транзакцій, оцінка фінансової поведінки, вивчення патернів використання банківських продуктів
Інструменти омніканальної комунікації	Забезпечення узгодженої взаємодії через різні канали	Інтеграція мобільного банкінгу, відділень, колл-центру та соціальних мереж

Продовження таблиці 1.4

Системи персоналізації	Адаптація банківських пропозицій	Персоналізовані кредитні ліміти, індивідуальні інвестиційні рекомендації
Системи автоматизації	Автоматизація процесів та комунікацій	Автоматичне схвалення кредитів, нагадування про платежі, управління заявками
Інструменти голосу клієнта (VoC)	Збір та аналіз відгуків клієнтів	Оцінка якості обслуговування, аналіз скарг та пропозицій клієнтів

Джерело: створено автором на основі [20-25]

CRM-системи стали фундаментом управління клієнтським досвідом у банківському секторі. CRM-система, забезпечують централізоване зберігання інформації про клієнтів, сегментацію клієнтської бази, автоматизацію процесів продажу та обслуговування, аналітику клієнтських даних та прогнозування поведінки [24]. Завдяки цій системі банк може надавати персоналізовані пропозиції та попереджати відтік клієнтів.

За оцінками Nucleus Research, банки отримують в середньому \$8,71 на кожен долар, інвестований в CRM-системи, що робить їх одними з найбільш рентабельних вкладень у розвиток клієнтського досвіду [25].

Технології автоматизації та персоналізації трансформували банківське обслуговування, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта. У (табл. 1.5) представлено порівняння традиційних та цифрових інструментів персоналізації у банківській сфері.

Таблиця 1.5 - Порівняння традиційних та цифрових інструментів персоналізації клієнтського досвіду в банках

Характеристика	Традиційні банківські підходи	Цифрові банківські інструменти
Масштаб персоналізації	Сегментація за стандартними показниками (вік, дохід)	Індивідуальний підхід на основі аналізу транзакцій та поведінки

Продовження таблиці 1.5

Швидкість адаптації	Квартальний/річний перегляд пропозицій	Динамічні пропозиції в реальному часі
Джерела даних	Анкетні дані, кредитна історія	Транзакційна активність, цифрові сліди, соціальні медіа
Рівень автоматизації	Ручна оцінка та прийняття рішень менеджерами	Автоматичні алгоритми оцінки та прийняття рішень
Точність таргетування	Обмежена кількістю сегментів	Висока, на рівні індивідуальних потреб
Канали комунікації	Переважно відділення та колл-центр	Мультиканальний підхід з акцентом на цифрові канали
Вартість масштабування	Висока, потребує розширення мережі та штату	Порівняно низька після початкових інвестицій

Джерело: створено автором на основі [26,27]

Інструменти омніканальної інтеграції (електронна пошта, соцмережі, SMS повідомлення, push-сповіщення) дозволяють банкам забезпечити клієнтський досвід через різні канали обслуговування. Банк також використовує системи управління контентом з підтримкою омніканальності, платформи інтеграції даних для формування єдиного профілю клієнта та системи управління цифровими активами для забезпечення узгодженої комунікації. Завдяки цим інструментам клієнти можуть розпочати банківську операцію в одному каналі та завершити в іншому без необхідності повторного введення даних. [27]

Банківський сектор також активно впроваджує інноваційні технології для трансформації клієнтського досвіду. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання стали ключовими факторами революції в обслуговуванні клієнтів банків [29]. Банки використовують предиктивну аналітику для прогнозування фінансових потреб клієнтів та запобігання проблем до їх виникнення. Впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів для автоматизації рутинних комунікацій, системи розпізнавання емоцій для адаптації підходу до взаємодії та рекомендаційні системи для персоналізації банківських пропозицій.

Технології розширеної та віртуальної реальності (AR/VR) відкрили нові можливості для покращення клієнтського досвіду в банківській сфері. Експерименти з використанням AR для візуалізації фінансових даних та планування бюджету, а також з VR для віртуальних консультацій з фінансовими експертами [31].

Інтернет речей (IoT) почав інтегруватися з банківськими сервісами, створюючи нові точки взаємодії з клієнтами. Інтегрування банківських послуг з розумними пристроями, що дозволяє клієнтам здійснювати платежі через смарт-годинники, отримувати сповіщення про операції через розумні колонки та керувати фінансами через інші побутові IoT-пристрої [30].

Блокчейн-технології трансформують підходи до забезпечення прозорості та безпеки банківських операцій. Можливості використання блокчейну для підвищення швидкості міжнародних переказів, забезпечення прозорості транзакцій та створення смарт-контрактів для автоматизації складних банківських процесів, зможе покращити клієнтський досвід [28].

Трансформація клієнтського досвіду неможлива без впровадження відповідної корпоративної культури. Банки, що досягають найкращих результатів у сфері управління клієнтським досвідом, приділяють значну увагу формуванню клієнтоорієнтованої культури серед співробітників усіх рівнів. Загалом використовується комплексний підхід до впровадження такої культури:

- Програми навчання персоналу, спрямовані на розвиток емпатії та розуміння потреб клієнтів
- Система KPI, що включає показники задоволеності клієнтів
- Внутрішні комунікації, що підкреслюють важливість клієнтського досвіду
- Програми визнання та заохочення співробітників, які демонструють видатні результати у створенні позитивного клієнтського досвіду
- Залучення керівництва до регулярної роботи з клієнтами для глибшого розуміння їхніх потреб [30]

Дослідження показують, що банки з розвиненою клієнтоорієнтованою культурою демонструють на 30% вищі показники задоволеності клієнтів та на 25%

нижчий рівень відтоку персоналу, що у свою чергу позитивно впливає на стабільність клієнтського досвіду [32].

Ефективне управління клієнтським досвідом потребує комплексної системи вимірювання та оцінки. Банки використовують різноманітні метрики для відстеження ефективності своїх стратегій. У (табл. 1.6) представлено основні метрики, що використовуються для оцінки клієнтського досвіду.

Таблиця 1.6 - Ключові показники оцінки ефективності управління клієнтським досвідом у банківській сфері

Показник	Опис	Спосіб вимірювання
Net Promoter Score (NPS)	Готовність клієнтів рекомендувати банк	Опитування за шкалою від 0 до 10
Customer Satisfaction Score (CSAT)	Рівень задоволеності конкретною взаємодією	Опитування після взаємодії
Customer Effort Score (CES)	Легкість взаємодії з банком	Оцінка зусиль за шкалою від 1 до 10
Рівень відтоку клієнтів	Відсоток клієнтів, що припинили користуватися послугами	Аналіз клієнтської бази
First Contact Resolution (FCR)	Відсоток звернень, вирішених з першого контакту	Аналіз звернень у службу підтримки
Час вирішення проблеми	Середній час від звернення до вирішення	Аналіз даних служби підтримки
Digital Adoption Rate	Відсоток клієнтів, що користуються цифровими каналами	Аналіз використання цифрових сервісів
Conversion Rate	Відсоток успішних конверсій для банківських пропозицій	Аналіз відгуку на пропозиції

Джерело: створено автором на основі [30,37,38]

Банківська галузь продовжує швидко еволюціонувати, і разом з нею трансформуються підходи до управління клієнтським досвідом. Основні тренди, що визначатимуть майбутнє клієнтського досвіду в банківському секторі:

- Гіперперсоналізація – перехід від сегментного до індивідуального підходу з використанням великих даних та штучного інтелекту для створення унікальних пропозицій для кожного клієнта.
- Проактивне обслуговування – випередження потреб клієнтів та вирішення потенційних проблем до їх виникнення на основі предиктивної аналітики.
- Емоційний банкінг – акцент на емоційній складовій взаємодії з банком, створення позитивних емоцій та вражень на всіх етапах клієнтського шляху.
- Невидимий банкінг – інтеграція банківських послуг у повсякденне життя клієнтів таким чином, що вони стають невід'ємною частиною інших процесів (наприклад, автоматичне оформлення кредиту при виборі товару в інтернет-магазині).
- Екосистемний підхід – трансформація банків у екосистеми, що охоплюють фінансові та нефінансові послуги, створюючи цілісний клієнтський досвід [33].

Управління клієнтським досвідом у банківському секторі пройшло значну еволюцію від базового обслуговування до створення цілісних екосистем, що охоплюють усі аспекти фінансового життя клієнтів. Сучасні підходи характеризуються клієнтоцентричністю, омніканальністю, персоналізацією та проактивністю, що дозволяє банкам будувати довгострокові відносини з клієнтами та отримувати конкурентні переваги.

Майбутнє клієнтського досвіду у банківському секторі буде визначатися подальшим розвитком технологій, таких як: штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну та віртуальної реальності, тощо. Банки, що зможуть ефективно адаптуватися до цих технологій та трансформувати свої підходи до взаємодії з клієнтами, отримають значні конкурентні переваги та зможуть зберегти конкурентоспроможність в умовах зростаючого суперництва з боку фінтех-компаній та технологічних гігантів.

Водночас, успішне управління клієнтським досвідом потребує не лише впровадження новітніх технологій, але й трансформації корпоративної культури, розвитку компетенцій персоналу та переосмислення бізнес-моделей. Банки, що зможуть забезпечити синергію технологічних інновацій та людського фактору,

створять найкращий клієнтський досвід, який стане їхньої основою конкурентною перевагою в епоху цифровізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА НАПРЯМИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна економічна характеристика сфер та результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк», заснований у 1992 році, є одним з найстаріших та найпотужніших банків України, посідаючи лідируючі позиції на роздрібному ринку. У 1996 р. ПриватБанк першим розпочав масову емісію пластикових карток. Запуск першого у світі SMS-банкінгу відбувся у 1999 р.. У 2001 р. з'явилась система електронного банкінгу. У 2004 р. ПриватБанк почав здійснювати міжнародні грошові перекази в Україну. У 2010 р. з'явилися мобільні термінали-зчитувачі. Безконтактна система PayPass була запроваджена у 2011 р.. Термінали самообслуговування були відкриті у 2013 р., а в наступному вже можна було розраховуватися безконтактною оплатою за допомогою телефона. З 2016 року він перебуває у власності держави (100% акцій), що значно вплинуло на його діяльність. Завдяки націоналізації банку 2016 рік став поворотним моментом у його історії. Завдяки державній підтримці ПриватБанк зумів подолати фінансові труднощі та стати ще більш стійким та платоспроможним. Безконтактна оплата за допомогою Google Pay з'явилась у 2017-му, і вже у 2018-му з'явився Apple Pay. Запуск додатку для прийому безконтактної оплати «Термінал» відбувся у 2021 році, а вже у 2023 цей додаток став заміною звичайного касового апарату.

АТ КБ «ПриватБанк» й надалі розвивається, активно впроваджуючи у свою діяльність цифрові можливості, гнучко підлаштовуючи під вимоги та можливості ринку.

Таблиця 2.1 - Загальні відомості АТ КБ «ПриватБанк»

Повна назва	Акціонерне товариство Комерційний Банк «ПриватБанк»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Тип акціонерного товариства	Приватне
Код ЄРДПОУ	14360570
Дата реєстрації	19.03.1992 р
Розмір статутного капіталу	206 059 743 960 гривень
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва 64.92 Інші види кредитування 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення) 66.11 Управління фінансовими ринками 66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення)
Юридична адреса	Україна, 01001, м. Київ, вул. Грушевського, 1д
Контактна інформація	Контактні номери: 3700, +38 073 716 11 31 Чат з працівниками банку у мобільному застосунку Веб сайт: privatbank.ua

Джерело: створено автором на основі [36]

ПриватБанк має розгалужену мережу відділень по всій території України, що забезпечує доступність банківських послуг для широкого кола клієнтів. Станом на початок 2024 року банк підтримував функціонування близько 1700 відділень та понад 7000 банкоматів. Географічне розташування точок обслуговування охоплює всі регіони України, включаючи як великі міста, так і невеликі населені пункти.

Організаційна структура банку (ОСУ) побудована за функціональним принципом і включає центральний офіс, регіональні підрозділи та відділення. Вищими органами управління банку є:

- Загальні збори акціонерів
- Наглядова рада
- Правління банку

Нинішня Організаційна структура банку (ОСУ) представлена в Додатку А.

На сьогоднішній день держава в особі Міністерства фінансів України є єдиним акціонером банку. Це визначає специфіку корпоративного управління та стратегічні напрями розвитку установи.

ПриватБанк має різноманітну номенклатуру послуг, як для приватних осіб так і для бізнесу. Товар який пропонує банк – це платіжні картки, дорогоцінні метали та іноземну валюту.

Для приватних та юридичних осіб банк надає послуги з переказу грошових коштів (за кордон та по території країни), розрахунки та платежі, кредитування та депозити, тощо.

ПриватБанк є універсальним банком, який надає повний спектр банківських послуг для корпоративних та індивідуальних клієнтів. Основними напрямками діяльності банку є:

1. Обслуговування фізичних осіб:
 - Розрахунково-касове обслуговування
 - Депозитні програми
 - Кредитні продукти (споживчі кредити, іпотека, авто кредитування)
 - Платіжні картки
 - Грошові перекази
 - Інвестиційні послуги
2. Обслуговування юридичних осіб:
 - Розрахунково-касове обслуговування
 - Кредитування бізнесу
 - Депозитні програми

- Зарплатні проекти
 - Документарні операції
 - Валютний контроль
 - Еквайринг
3. Цифровий банкінг:
- Система Приват24 для фізичних осіб
 - Приват24 для бізнесу
 - Мобільний банкінг
 - Інтернет-банкінг
4. Інноваційні фінансові послуги:
- Цифрові гарантії
 - Платіжні системи
 - Фінансові маркетплейси
 - Електронні гроші

Аналіз фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє оцінити ефективність діяльності банку та його позицію на ринку банківських послуг України. Розглянемо динаміку основних фінансових показників за 2021-2023 роки (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр., млн грн

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, %
Активи	568,244	582,617	610,385	7.4
Кредитний портфель	210,325	228,464	252,870	20.2
Депозити клієнтів	438,752	456,390	478,932	9.2
Власний капітал	57,467	63,825	72,964	27.0
Чистий прибуток	35,052	24,728	29,165	-16.8
Операційний дохід	63,878	58,472	65,346	2.3

Джерело: створено автором на основі [39-41]

Як видно з табл. 2.2, за період 2021-2023 рр. активи банку зросли на 7.4%, що свідчить про стабільне розширення масштабів діяльності. Кредитний портфель

показав більш динамічне зростання на 20.2%, що відображає активізацію кредитної політики банку. Депозити клієнтів збільшились на 9.2%, що говорить про збереження довіри клієнтів до банку. Власний капітал продемонстрував найбільш значне зростання на 27.0%, що підвищує фінансову стійкість банку.

Чистий прибуток показав зниження на 16.8% у порівнянні з 2021 роком, що можна пояснити впливом складних економічних умов, викликаних військовою агресією проти України. Проте у 2023 році спостерігається відновлення прибутковості після спаду 2022 року. Операційний дохід демонструє незначне зростання на 2.3% за аналізований період.

Таблиця 2.3 - Структура кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр., млн грн

Сегмент	2021	%	2022	%	2023	%	Зміна 2023/2021, %
Кредити фізичним особам	152,936	72.7	165,837	72.6	186,620	73.8	22.0
Кредити МСБ	35,467	16.9	38,844	17.0	42,992	17.0	21.2
Кредити корпоративним клієнтам	21,922	10.4	23,783	10.4	23,258	9.2	6.1
Загальний кредитний портфель	210,325	100.0	228,464	100.0	252,870	100.0	20.2

Джерело: створено автором на основі [39-41]

Структура кредитного портфеля (табл. 2.3) демонструє орієнтацію банку на роздрібний сегмент - кредити фізичним особам становлять близько 73% від загального обсягу. Кредитування малого та середнього бізнесу (МСБ) займає 17%, а кредити корпоративним клієнтам - близько 10%. Така структура відображає стратегічний фокус банку на обслуговуванні масового сегменту клієнтів.

За період 2021-2023 рр. найбільш динамічно зростали кредити фізичним особам (+22.0%) та кредити МСБ (+21.2%), тоді як кредити корпоративним

клієнтам зросли лише на 6.1%. Це підтверджує посилення орієнтації банку на роздрібний сегмент та сегмент МСБ.

Таблиця 2.4 - Структура депозитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр., млн грн

Сегмент	2021	%	2022	%	2023	%	Зміна 2023/2021, %
Депозити фізичних осіб	308,743	70.4	324,982	71.2	339,485	70.9	10.0
Депозити МСБ	75,478	17.2	77,586	17.0	83,813	17.5	11.0
Депозити корпоративних клієнтів	54,531	12.4	53,822	11.8	55,634	11.6	2.0
Загальний депозитний портфель	438,752	100.0	456,390	100.0	478,932	100.0	9.2

Джерело: створено автором на основі [39-41]

Структура депозитного портфеля (табл. 2.4) корелює зі структурою кредитного портфеля - депозити фізичних осіб становлять понад 70% від загального обсягу. Депозити МСБ займають близько 17%, а депозити корпоративних клієнтів - близько 12%. Така структура свідчить про стабільну ресурсну базу банку, оскільки роздрібні депозити є більш стійкими до коливань ринку.

За період 2021-2023 рр. депозити фізичних осіб зросли на 10.0%, депозити МСБ - на 11.0%, а депозити корпоративних клієнтів - лише на 2.0%. Це відображає загальну тенденцію до збільшення частки роздрібного сегменту в структурі депозитного портфеля банку.

Для оцінки ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» розглянемо ключові фінансові коефіцієнти.

Різниця між двома відсотковими значеннями позначається як - п.п. (процентні пункти)

Таблиця 2.5 - Показники ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	6.17	4.24	4.78	-1.39
Рентабельність капіталу (ROE), %	61.00	38.74	39.97	-21.03
Чиста процентна маржа, %	5.36	4.82	5.14	-0.22
Відношення витрат до доходів (CIR), %	29.4	35.8	32.5	3.1
Коефіцієнт достатності капіталу, %	19.8	21.6	22.4	2.6
Кредити/Депозити, %	47.9	50.1	52.8	4.9

Джерело: створено автором на основі [39-41]

Аналіз показників ефективності діяльності (табл. 2.5) свідчить про загальне зниження рентабельності банку в 2022-2023 рр. порівняно з 2021 роком. Рентабельність активів (ROA) знизилась з 6.17% до 4.78%, а рентабельність капіталу (ROE) - з 61.00% до 39.97%. Це пов'язано з впливом воєнного стану, погіршенням макроекономічної ситуації та зростанням витрат на формування резервів.

Чиста процентна маржа незначно знизилась з 5.36% до 5.14%, що свідчить про збереження ефективності основної діяльності банку. Співвідношення витрат до доходів (CIR) зросло з 29.4% до 32.5%, що відображає певне зниження операційної ефективності.

Коефіцієнт достатності капіталу збільшився з 19.8% до 22.4%, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку. Співвідношення кредитів до депозитів зросло з 47.9% до 52.8%, що вказує на підвищення ефективності використання залучених коштів.

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером банківського сектору України за багатьма показниками. Розглянемо позицію банку на ринку.

Таблиця 2.6 - Частка АТ КБ «ПриватБанк» на ринку банківських послуг України у 2021-2023 рр., %

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, п.п.
Частка в активах банківської системи	26.3	25.8	26.1	-0.2
Частка в кредитному портфелі	23.5	24.2	24.8	1.3
Частка в депозитах фізичних осіб	34.7	33.9	34.2	-0.5
Частка в депозитах юридичних осіб	19.2	18.6	18.9	-0.3
Частка на ринку платіжних карток	55.3	56.7	57.8	2.5
Частка на ринку POS-терміналів	58.4	59.6	60.2	1.8

Джерело: створено автором на основі [39-41]

Як видно з (табл. 2.6), АТ КБ «ПриватБанк» займає лідируючу позицію на ринку банківських послуг України. Банк контролює понад 26% активів банківської системи, близько 25% кредитного портфеля, 34% депозитів фізичних осіб та 19% депозитів юридичних осіб.

Особливо сильні позиції банк має на ринку платіжних карток (близько 58%) та POS-терміналів (60%), що свідчить про технологічне лідерство та інноваційність банку.

За період 2021-2023 рр. частка банку на ринку кредитування зросла на 1.3 п.п., частка на ринку платіжних карток - на 2.5 п.п., частка на ринку POS-терміналів - на 1.8 п.п. Водночас частка в активах банківської системи незначно знизилась (-0.2 п.п.), як і частка в депозитах фізичних осіб (-0.5 п.п.) та юридичних осіб (-0.3 п.п.).

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером цифрової трансформації банківського сектору України. Система Приват24 є найпопулярнішим мобільним банкінгом в Україні, а цифрові сервіси банку охоплюють широкий спектр фінансових послуг.

Таблиця 2.7 - Показники цифрової трансформації АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, %
Кількість активних користувачів Приват24, млн осіб	11.5	12.8	14.2	23.5

Продовження таблиці 2.7

Кількість транзакцій в Приват24, млн на місяць	82.7	95.3	108.6	31.3
Частка безготівкових операцій, %	78.6	82.3	85.7	7.1 п.п.
Кількість POS-терміналів, тис. шт.	220.4	235.7	248.2	12.6
Кількість банкоматів та терміналів самообслуговування, тис. шт.	19.8	20.5	21.3	7.6
Кількість віртуальних карток, млн шт.	3.7	5.2	7.1	91.9

Джерело: створено автором на основі [39-41]

За даними (табл. 2.7), кількість активних користувачів Приват24 зросла на 23.5% за період 2021-2023 рр., досягнувши 14.2 млн осіб. Кількість щомісячних транзакцій в Приват24 збільшилась на 31.3%, перевищивши 108 млн на місяць. Частка безготівкових операцій зросла з 78.6% до 85.7%, що свідчить про успішне просування цифрових платежів.

Кількість POS-терміналів збільшилась на 12.6%, а кількість банкоматів та терміналів самообслуговування - на 7.6%. Найбільш динамічно зростає кількість віртуальних карток - на 91.9% за період 2021-2023 рр., що відображає тренд на діджиталізацію банківських послуг.

АТ КБ «ПриватБанк» має найбільшу клієнтську базу серед українських банків. Розглянемо структуру клієнтської бази та канали обслуговування.

Таблиця 2.8 - Структура клієнтської бази АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, %
Кількість клієнтів - фізичних осіб, млн осіб	22.8	23.5	24.3	6.6
Кількість клієнтів - юридичних осіб, тис. осіб	642.5	678.3	712.6	10.9
Кількість активних платіжних карток, млн шт.	16.5	17.8	19.2	16.4

Продовження таблиці 2.8

Кількість зарплатних проектів, тис. шт.	187.3	195.8	204.2	9.0
Кількість торгових точок- партнерів, тис. шт.	135.6	147.2	158.9	17.2
Кількість страхових продуктів, тис. шт.	870.4	925.7	982.3	12.9

Джерело: створено автором на основі [39-41]

Як видно з (табл. 2.8), кількість клієнтів - фізичних осіб зросла на 6.6% за період 2021-2023 рр., досягнувши 24.3 млн осіб. Кількість клієнтів - юридичних осіб збільшилась на 10.9%, перевищивши 712 тис. осіб. Кількість активних платіжних карток зросла на 16.4%, досягнувши 19.2 млн шт.

Кількість зарплатних проектів збільшилась на 9.0%, а кількість торгових точок-партнерів - на 17.2%. Також спостерігається зростання кількості страхових продуктів на 12.9%, що свідчить про активний розвиток банком супутніх фінансових послуг.

Таблиця 2.9 - Структура звернень клієнтів за каналами обслуговування у 2021-2023 рр., %

Канал обслуговування	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, п.п.
Мобільний додаток Приват24	57.8	63.5	68.7	10.9
Веб-версія Приват24	15.2	13.8	11.5	-3.7
Відділення банку	12.4	9.7	8.2	-4.2
Контакт-центр	8.3	7.5	6.8	-1.5
Чат-бот	4.6	3.9	3.4	-1.2
Соціальні мережі	1.7	1.6	1.4	-0.3
Всього	100.0	100.0	100.0	-

Джерело: створено автором на основі [39-41]

Аналіз структури звернень клієнтів за каналами обслуговування (табл. 2.9) демонструє зростання частки мобільного додатку Приват24 з 57.8% до 68.7% за період 2021-2023 рр. Водночас спостерігається зниження частки веб-версії

Приват24 з 15.2% до 11.5%, відділень банку - з 12.4% до 8.2%, контакт-центру - з 8.3% до 6.8%.

Така динаміка відображає загальний тренд на діджиталізацію банківських послуг та зміщення клієнтських комунікацій у мобільний канал. Це дозволяє банку оптимізувати витрати на обслуговування клієнтів та підвищити ефективність взаємодії з ними.

АТ КБ «ПриватБанк» активно інвестує в розвиток інфраструктури, технологій та людського капіталу. Основними напрямками інвестицій банку є:

1. Розвиток цифрових платформ та сервісів:
 - Удосконалення мобільного додатку Приват24
 - Розширення функціоналу інтернет-банкінгу
 - Розвиток платіжних сервісів
 - Впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання
2. Модернізація мережі обслуговування:
 - Оновлення відділень за концепцією «Digital Branch»
 - Розширення мережі банкоматів і терміналів самообслуговування
 - Впровадження біометричних технологій ідентифікації клієнтів
3. Розвиток інформаційної безпеки:
 - Впровадження сучасних систем захисту даних
 - Модернізація центрів обробки даних
 - Розвиток систем моніторингу та протидії шахрайству
4. Навчання та розвиток персоналу:
 - Програми професійного розвитку співробітників
 - Впровадження сучасних методів управління талантами
 - Розвиток корпоративної культури та цінностей

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером банківського сектору України, що демонструє стабільний розвиток та високу ефективність діяльності. Банк має найбільшу клієнтську базу, розгалужену мережу обслуговування та передові технологічні рішення.

Результати аналізу дозволяють нам зрозуміти, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» попри воєнну агресію проти України та складну економіко-політичну ситуацію продовжує тенденцію сталого довготривалого розвитку, працюючи при цьому на благо держави. Такі фінансові досягнення демонструють вплив ефективного управління, гнучкості у внутрішньому середовищі бізнес-організації.

Сьогодні ПриватБанк продовжує активно розвиватися, впроваджуючи інноваційні продукти та послуги, розширюючи мережу та покращуючи якість обслуговування клієнтів. Подальший розвиток банку пов'язаний з удосконаленням цифрових сервісів, розширенням продуктової лінійки та підвищенням ефективності операційної діяльності. Особлива увага приділяється управлінню клієнтським досвідом, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасних умовах. Банк стає взірцем для наслідування для інших фінансових установ України.

2.2. Аналіз підходів до управління клієнтським досвідом у АТ КБ «ПриватБанк» та оцінка їх ефективності

У сучасному світі, де фінансові послуги набувають дедалі стандартизованішого вигляду, а конкуренція на ринку зростає в геометричній прогресії, управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, СЕМ) стає ключовим знаряддям диференціації та утримання клієнтів. Для банківського сектору, який працює в умовах високої волатильності економіки та швидкої цифровізації, формування персоналізованого, комфортного та емоційно значущого досвіду для клієнтів – це не просто перевага, а стратегічна необхідність. АТ КБ «ПриватБанк», як один з найбільших та найінноваційніших банків України, активно використовує СЕМ для зміцнення своїх позицій на ринку, пристосовуючи глобальні тренди до місцевих реалій.

Персоналізація стала одним із ключових трендів у розвитку клієнтського досвіду. Штучний інтелект дозволяє аналізувати історію взаємодії клієнта з банком та формувати індивідуальні пропозиції, що відповідають його потребам та

перевагам [34]. АТ КБ «ПриватБанк» використовує рекомендаційні системи на основі машинного навчання для персоналізації інтерфейсу мобільного додатку, розташування функцій, показу релевантних пропозицій. Алгоритми враховують не лише демографічні дані, але й поведінкові патерни, частоту використання різних функцій, типові операції.

Основою цифрової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» є мобільний додаток Privat24, який станом на 2024 рік налічує понад 14 мільйонів активних користувачів. Мобільний додаток постійно оновлюється та розширює функціонал, що дозволяє клієнтам отримувати банківські послуги в режимі 24/7 без необхідності відвідування відділень.

За даними внутрішньої статистики банку, близько 92% усіх транзакцій відбувається через цифрові канали, а не у фізичних відділеннях, що свідчить про високий рівень цифровізації клієнтського обслуговування [12].

В (табл. 2.10) представлено основні цифрові інструменти, які використовує АТ КБ «ПриватБанк» для управління клієнтським досвідом.

Таблиця 2.10 - Основні цифрові інструменти управління клієнтським досвідом в АТ КБ «ПриватБанк»

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Вплив на клієнтський досвід
Мобільний додаток Privat24	Здійснення банківських операцій, управління рахунками, оплата послуг	Забезпечення цілодобового доступу до банківських послуг, зручність користування
Чат-бот у месенджерах	Консультація клієнтів, надання інформації про послуги, вирішення типових проблем	Миттєва підтримка без необхідності дзвонити в колл-центр
CRM-система	Зберігання та аналіз даних про клієнтів, персоналізація пропозицій	Індивідуальний підхід до потреб клієнта

Продовження таблиці 2.10

Big Data аналітика	Аналіз поведінки клієнтів, прогнозування потреб	Проактивні пропозиції, що відповідають потребам клієнта
Біометрична ідентифікація	Підтвердження особи клієнта за допомогою біометричних даних	Підвищення безпеки та зручності доступу до послуг
API для інтеграції з партнерами	Розширення екосистеми послуг через партнерські програми	Доступ до супутніх послуг та продуктів в одному інтерфейсі

Джерело: створено автором на основі [38]

Основні метрики, які ввикористано в дослідженні є наступними:

- ROI (Return on Investment) - Рентабельність інвестицій - це фінансовий коефіцієнт, який показує прибутковість або збитковість інвестицій відносно їх початкової вартості. Розраховується як відношення різниці між економічним ефектом та інвестиціями до суми інвестицій, виражене у відсотках.
- NPS (Net Promoter Score) - Індекс лояльності споживачів - це метрика, яка вимірює готовність клієнтів рекомендувати компанію, продукт або послугу іншим. Вона дозволяє оцінити лояльність клієнтів та загальне сприйняття бренду.
- Період окупності (Payback Period) - це час, необхідний для того, щоб доходи від інвестицій покрили початкові витрати. Розраховується як відношення суми інвестицій до річного економічного ефекту.
- Аналіз настроїв (Sentiment Analysis) - автоматизований аналіз емоційного забарвлення відгуків клієнтів у соціальних мережах, коментарів у мобільному додатку, звернень до контактного центру [37].

Предиктивна аналітика є одним із найпотужніших інструментів для проактивного управління клієнтським досвідом. На основі історичних даних та виявлених закономірностей, банки можуть прогнозувати майбутню поведінку клієнтів та випереджати їхні очікування[47]. В АТ КБ «ПриватБанк» предиктивна аналітика застосовується для вирішення таких завдань як прогнозування відтоку

клієнтів, передбачення фінансових потреб, виявлення потенційних проблем у клієнтському досвіді та оптимізація каналів комунікації.

Таблиця 2.11 - Основні моделі предиктивної аналітики для управління клієнтським досвідом АТ КБ «ПриватБанк»

Модель	Призначення	Переваги для клієнтського досвіду
Моделі прогнозування відтоку (Churn Prediction)	Виявлення клієнтів з високою ймовірністю припинення співпраці з банком	Проактивні заходи з утримання, персоналізовані пропозиції для підвищення лояльності
Моделі оцінки життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value)	Прогнозування довгострокової цінності клієнта для банку	Оптимізація рівня сервісу відповідно до потенційної цінності клієнта
Моделі наступної найкращої пропозиції (Next Best Offer)	Визначення найбільш релевантного продукту для конкретного клієнта	Підвищення актуальності пропозицій, зниження рівня нав'язливості реклами
Моделі виявлення аномалій (Anomaly Detection)	Ідентифікація нетипової поведінки, що може свідчити про проблеми	Швидке реагування на потенційні проблеми з обслуговуванням
Моделі сегментації клієнтів	Розподіл клієнтської бази на групи за поведінковими характеристиками	Таргетовані стратегії обслуговування для різних сегментів

Джерело: створено автором на основі [32,60]

За даними внутрішніх досліджень «ПриватБанку», використання предиктивних моделей для попередження відтоку клієнтів дозволило знизити цей показник на 18% за 2023 рік. Ключовим фактором успіху стала можливість не лише прогнозувати відтік, але й визначати його можливі причини, що дозволяло банку вживати таргетованих заходів для кожного конкретного випадку [32].

Також важливою складовою цифрової стратегії банку є використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних клієнтів. АТ КБ «ПриватБанк» впровадив систему аналітики Big Data, яка обробляє дані про

поведінку клієнтів у реальному часі та дозволяє формувати персоналізовані пропозиції. Великі дані (Big Data) стали фундаментом для розвитку нових підходів до аналізу клієнтського досвіду. Банківський сектор, завдяки специфіці своєї діяльності, має доступ до величезних масивів даних про транзакції, запити, взаємодії та переваги клієнтів [38]. АТ КБ «ПриватБанк», як один із технологічних лідерів банківського сектору України, щоденно обробляє мільйони клієнтських операцій, генеруючи значні обсяги даних. Ці дані стають цінним ресурсом для формування глибокого розуміння клієнтської поведінки, виявлення прихованих закономірностей та прогнозування майбутніх потреб. За результатами внутрішніх досліджень, персоналізовані пропозиції мають вдвічі вищий рівень конверсії порівняно зі стандартними.

За допомогою технологій обробки Big Data «ПриватБанк» впроваджує підхід до сегментації клієнтів за поведінковими критеріями, що дозволяє розробляти персоналізовані пропозиції, які відповідають реальним потребам кожного сегменту. Наприклад, аналіз транзакційної активності дозволяє визначити, коли клієнт може потребувати кредитного продукту, або коли варто запропонувати нові інструменти заощадження.

Штучний інтелект та машинне навчання стали ключовими технологіями, що трансформують обслуговування клієнтів у банківській сфері. Розглянемо основні напрямки застосування цих технологій на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.12 - Основні технології штучного інтелекту та їх застосування в АТ КБ «ПриватБанк»

Технологія	Опис	Застосування у покращенні клієнтського досвіду	Приклад впровадження у «ПриватБанк»
Чат-боти та віртуальні асистенти	Програмні системи, що імітують розмову з людиною	Цілодобова підтримка клієнтів, швидкі відповіді на типові запитання	Чат-бот «Помічник Приват24» для консультування та виконання простих операцій

Продовження таблиці 2.12

Системи розпізнавання природної мови (NLP)	Технології для аналізу та розуміння людської мови	Голосова біометрія, аналіз запитів клієнтів, автоматизація комунікації	Автоматизований аналіз звернень у контактний центр для виявлення проблемних зон
Рекомендаційні системи	Алгоритми для прогнозування та рекомендації продуктів на основі аналізу даних	Персоналізовані пропозиції банківських продуктів, індивідуальні фінансові поради	Персоналізовані кредитні пропозиції у мобільному додатку на основі історії транзакцій
Системи виявлення шахрайства	Алгоритми для ідентифікації підозрілих операцій	Захист клієнтських коштів, мінімізація ризиків для клієнтів	Система моніторингу операцій та блокування підозрілих транзакцій в режимі реального часу
Предиктивна аналітика	Методи аналізу даних для прогнозування майбутніх подій	Прогнозування відтоку клієнтів, передбачення потреб у певних продуктах	Система раннього виявлення потенційних відтоків клієнтів та проактивна робота з утримання

Джерело: створено автором на основі [31,36,60]

«ПриватБанк» активно впроваджує технології чат-ботів для автоматизації обслуговування клієнтів. Банківські чат-боти виконують функції від надання інформації про продукти до допомоги у здійсненні платежів. Впровадження цих рішень дозволило значно зменшити навантаження на контактні центри та забезпечити цілодобову підтримку клієнтів. Розвиток технологій обробки природної мови (NLP) дозволив підвищити якість взаємодії з віртуальними

асистентами до рівня, коли клієнти часто не відрізняють спілкування з ботом від спілкування з оператором. Це особливо важливо для забезпечення позитивного клієнтського досвіду в цифрових каналах.

За даними дослідження проведеного Українською асоціацією фінтех та інноваційних компаній, впровадження чат-ботів дозволяє банкам обробляти до 80% стандартних запитів клієнтів без залучення людських ресурсів, що суттєво знижує операційні витрати та підвищує швидкість обслуговування [31].

Для оцінки ефективності цифрових інструментів управління клієнтським досвідом у АТ КБ «ПриватБанк» було проаналізовано ключові показники ефективності (KPI) за останні три роки. Динаміка цих показників представлена в (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Динаміка показників ефективності цифрових інструментів управління клієнтським досвідом в АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Приріст 2024/2022, %
Кількість активних користувачів Privat24, млн осіб	11,5	13,2	14,7	27,8
Частка операцій, проведених через цифрові канали, %	87	89	92	5,7
NPS (Net Promoter Score), балів	56	61	68	21,4
Рівень задоволеності цифровими сервісами (CSAT), %	78	82	86	10,3
Середній час вирішення запиту через чат-бот, хв	8,2	5,4	3,1	-62,2
Кількість унікальних користувачів біометричної ідентифікації, млн осіб	4,2	6,8	9,3	121,4
Конверсія персоналізованих цифрових пропозицій, %	12	18	24	100,0

Джерело: створно автором на основі [40,41,42]

Аналіз даних таблиці 2.13 свідчить про суттєве підвищення ефективності цифрових інструментів управління клієнтським досвідом у АТ КБ «ПриватБанк».

Особливо значне зростання спостерігається у використанні біометричної ідентифікації (приріст 121,4%) та конверсії персоналізованих цифрових пропозицій (приріст 100%). Відзначається також значне покращення показника NPS з 56 балів у 2022 році до 68 балів у 2024 році, що свідчить про зростання лояльності клієнтів.

Важливим показником ефективності цифровізації є скорочення середнього часу вирішення запиту через чат-бот з 8,2 хвилин у 2022 році до 3,1 хвилин у 2024 році (-62,2%). Це свідчить про суттєве покращення роботи систем штучного інтелекту та автоматизації підтримки клієнтів.

Для визначення впливу цифровізації на якість клієнтського досвіду було проведено порівняльний аналіз задоволеності клієнтів традиційними та цифровими каналами обслуговування (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Аналіз задоволеності клієнтів традиційними та цифровими каналами обслуговування

Параметр	Традиційні канали (відділення, персональні банкіри)	Цифрові канали (Приват24, мобільний додаток, термінали)
Доступність	Обмежений графік роботи відділень. Персональні банкіри доступні для преміум-клієнтів.	Цілодобовий доступ до послуг через додаток та веб-платформи. Миттєві платежі доступні 24/7.
Швидкість обслуговування	Можливі черги у відділеннях. Персональний підхід пришвидшує вирішення складних питань.	Операції займають секунди (наприклад, миттєві перекази до 100 тис. грн за 10 секунд).
Персонал/підтримка	Особистий контакт з консультантами, можливість детального обговорення потреб. Преміум-клієнти отримують VIP-підтримку.	Онлайн-чат, автоматизовані відповіді. Для бізнес-клієнтів — SmartID для швидкого підпису документів.
Зручність	Необхідність фізичної присутності. Для бізнес-клієнтів — можливість	Відкриття рахунків, перекази, оплата комунальних послуг

Продовження таблиці 2.14

	актуалізації даних через відділення.	онлайн. Регулярні платежі налаштовуються автоматично.
Інновації	Обмежені технологічними можливостями (наприклад, традиційні платежі).	Впровадження миттєвих платежів через систему НБУ, хмарний підпис SmartID, автоматизовані звіти.
Відгуки клієнтів	Задоволеність залежить від якості особистого обслуговування. Преміум-клієнти оцінюють ексклюзивні послуги (наприклад, консьєрж-сервіс).	Високі оцінки за швидкість та доступність. Деякі скарги на технічні збої або складність налаштувань.

Джерело: створено автором на основі [33,40,54,58]

Спираючись на данні таблиці 2.14 можна зробити висновок, що:

Традиційні канали залишаються важливими для клієнтів, які потребують індивідуального підходу або вирішення складних питань, зокрема бізнес-клієнтів та преміум-сегмента.

Цифрові канали домінують у швидкості та доступності, особливо для рутинних операцій. Впровадження миттєвих платежів і автоматизації підвищило ефективність [48].

Інтеграція обох каналів (наприклад, можливість актуалізації даних онлайн або через відділення) забезпечує гнучкість і покращує загальний досвід клієнтів.

За результатами дослідження цифрових каналів обслуговування «ПриватБанку» було виявлено основні характеристики, які забезпечують високу якість обслуговування клієнтів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Ключові переваги цифрових каналів обслуговування АТ КБ «ПриватБанк»

Перевага цифрового каналу	Поширеність серед користувачів, %	Рівень значущості (за 10-бальною шкалою)
Цілодобова доступність	94	9,2
Швидкість проведення операцій	92	9,4
Відсутність необхідності відвідувати відділення	89	8,7
Зручність інтерфейсу	85	8,5
Різноманітність доступних послуг	83	8,3
Персоналізовані пропозиції	71	7,8
Безпека операцій	68	9,6
Інтеграція з іншими сервісами	65	7,5

Джерело: створено автором на основі [35,47,54]

За даними з таблиці 2.15 можна зробити висновок, що найвищий рівень значущості для користувачів мають: безпека операцій (9,6 балів), швидкість проведення операцій (9,4 бали) та цілодобова доступність (9,2 бали). Водночас, найбільш поширеними серед користувачів характеристиками є цілодобова доступність (охоплює 94% користувачів) та швидкість проведення операцій (охоплює 92% користувачів).

Важливим аспектом цифровізації клієнтського досвіду є використання омніканального підходу, який інтегрує різні канали взаємодії з клієнтом. АТ КБ «ПриватБанк» впровадив єдину систему управління клієнтськими даними, яка забезпечує безперервність клієнтського досвіду при переході між каналами взаємодії [43]. Це дозволяє клієнтам розпочати операцію в одному каналі (наприклад, у мобільному додатку) і завершити в іншому (наприклад, у відділенні) без необхідності повторного введення даних.

Незважаючи на значні досягнення АТ КБ «ПриватБанк» у сфері цифровізації клієнтського досвіду, банк стикається з низкою викликів, на які має певним чином гнучко та швидко реагувати. Серед них визначимо наступні:

1. Недостатня омнікальна взаємодія пропозицій. Незважаючи на використання технологій аналізу даних, рівень омнікальності пропозицій для клієнтів все ще залишається недостатнім. Згідно з опитуванням, 38% клієнтів вважають, що отримують нерелевантні пропозиції [45].
2. Обмежена інтеграція з деякими зовнішніми (нефінансовими) сервісами. Клієнти відзначають недостатню інтеграцію банківських сервісів з популярними платформами електронної комерції та деякими державними послугами [45].
3. Проблеми захисту даних та кібербезпеки. З розширенням цифрових послуг зростають ризики кібератак та шахрайства. У 2023 році було зафіксовано 450 спроб фішингових атак на клієнтів банку [46].

Для кращого розуміння причин виявлених проблем було проведено SWOT-аналіз цифровізації клієнтського досвіду в АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз цифровізації клієнтського досвіду в АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розвинена ІТ-інфраструктура; Великий досвід у цифровізації банківських послуг; Широка клієнтська база; Значні фінансові ресурси для інвестицій у цифрові технології; Сильний бренд та репутація інноваційного банку	Нерівномірний рівень цифровізації різних послуг; Технічні збої в роботі цифрових сервісів; Недостатня персоналізація пропозицій; Обмежена інтеграція з деякими зовнішніми сервісами; Складність адаптації деяких клієнтів до нових технологій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення спектру цифрових послуг; Впровадження нових технологій (AI, ML, блокчейн); Розвиток партнерських екосистем; Зростання попиту на цифрові банківські послуги; Поява нових ринкових сегментів	Зростання конкуренції з боку фінтех-компаній; Підвищення вимог до захисту даних; Зміни в регуляторному середовищі; Зростання кількості кібератак; Технологічні ризики при впровадженні нових рішень

Джерело: створено автором на основі проведеного аналізу

SWOT-аналіз показує, що ПриватБанк має сильні позиції завдяки розвиненим цифровим сервісам і бренду. Водночас банк потребує вирішення

технічних і організаційних слабких місць. Головними викликами залишаються кіберзагрози, конкуренція з боку фінтеху та посилення регуляторного контролю.

2.3. Обґрунтування рекомендацій щодо покращення клієнтського досвіду у банку на основі використання штучного інтелекту та аналітики

У сучасних умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває питання підвищення рівня клієнтського досвіду як одного з ключових чинників конкурентоспроможності банківських установ. АТ КБ «ПриватБанк» є лідером фінансового сектору України, який активно впроваджує інноваційні цифрові рішення у свою діяльність. Проте, незважаючи на значні досягнення у сфері цифровізації, існують аспекти взаємодії з клієнтами, що потребують подальшого вдосконалення.

При розробці рекомендацій враховувались наступні світові тренди цифровізації банківського сектору:

- Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу клієнтської поведінки.
- Впровадження біометричних технологій для підвищення безпеки та зручності.
- Розширення екосистеми фінансових та нефінансових сервісів.
- Інтеграція з фінтех-компаніями для розширення спектру послуг.
- Розвиток відкритого банкінгу (Open Banking).

На основі проведеного аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» були визначені ключові напрями вдосконалення клієнтського досвіду, реалізація яких дозволить банку зміцнити конкурентні позиції та підвищити лояльність клієнтів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Ключові напрями вдосконалення клієнтського досвіду в АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Удосконалення омніканальної взаємодії	Інтеграція всіх каналів комунікації, забезпечення єдності клієнтського досвіду	Підвищення зручності обслуговування, скорочення часу на вирішення питань клієнтів
Впровадження біометричних технологій	Використання біометричної ідентифікації для підвищення безпеки та спрощення доступу до послуг	Зростання рівня захищеності операцій, підвищення швидкості обслуговування
Розвиток екосистеми нефінансових сервісів	Інтеграція з партнерами для надання комплексних послуг у сферах електронної комерції, туризму, страхування тощо	Формування більш цілісного клієнтського досвіду, підвищення частоти використання банківських сервісів

Джерело: створено автором на основі [47]

Сучасні клієнти банків очікують безперервного та узгодженого досвіду при взаємодії через різні канали. Згідно з дослідженням Deloitte, близько 60% клієнтів вважають важливим можливість розпочати взаємодію в одному каналі та продовжити в іншому без необхідності повторного введення інформації [49].

Для удосконалення омніканальної взаємодії в АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується:

1. Уніфікована система ідентифікації клієнта – єдина система розпізнавання клієнта при зверненні через будь-який канал (відділення, контакт-центр, мобільний додаток, чат-бот, соціальні мережі). Клієнт буде автоматично ідентифікований при зміні каналу комунікації без необхідності повторного введення персональних даних.
2. Історія комунікацій 360° – зберігання повної історії взаємодії клієнта з банком в єдиній системі, доступної для всіх каналів обслуговування. Співробітники

банку матимуть доступ до повної історії запитів та операцій клієнта незалежно від того, яким каналом він користувався раніше.

3. Наскрізний процес обслуговування – можливість почати транзакцію в одному каналі (наприклад, мобільному додатку) і завершити в іншому (відділенні банку) без повторного введення даних та повторення етапів процесу.

4. Інтегрована система зворотного зв'язку – збір та аналіз відгуків клієнтів з усіх каналів в єдиній аналітичній системі для комплексної оцінки клієнтського досвіду та виявлення проблемних зон.

5. Синхронізовані маркетингові комунікації – координована система маркетингових повідомлень через всі канали комунікації для забезпечення єдиного інформаційного поля.

Таблиця 2.18 - Витрати на впровадження омніканальної платформи

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Примітка
Розробка архітектури омніканальної системи	1 800	Проектування, документація та прототипування
Інтеграційна платформа	3 500	Middleware для об'єднання каналів та систем банку
Оновлення CRM-системи	2 900	Розширення функціональності для омніканального обслуговування
Системи біометричної ідентифікації	2 400	Для швидкої ідентифікації клієнтів у всіх каналах
Оновлення контакт-центру	1 700	Інтеграція з новою платформою та інструменти аналітики
Розробка API для зовнішніх каналів	950	Для соціальних мереж, месенджерів та партнерських програм

Продовження таблиці 2.18

Навчання персоналу	1 200	Комплексні тренінги для працівників усіх каналів
Консалтингові послуги з впровадження	900	Залучення зовнішніх експертів з омніканальності
Загальні інвестиції	15 350	

Джерело: створено автором на основі [14,54]

За оцінками експертів консалтингової компанії Accenture, впровадження омніканальних рішень у банківському секторі вимагає інвестицій у розмірі 3-5% від загального IT-бюджету банку, що для великого банку рівня «ПриватБанку» становить 12-18 млн грн залежно від рівня інтеграції та масштабу змін [14].

Згідно з дослідженням McKinsey & Company (2023), банки середнього розміру в Європі витрачають на розробку та впровадження омніканальних платформ від €400 000 до €1 200 000 (приблизно 17-51 млн грн), при цьому проект повністю окупається за 12-18 місяців [54]. Наші оцінки консервативніші через вже наявну в «ПриватБанку» цифрову інфраструктуру, що зменшує потребу в інвестиціях з нуля.

Таблиця 2.19 - Прогнозовані економічні ефекти від впровадження омніканальної платформи

Джерело доходу / економії	Сума, тис. грн/рік	Методика розрахунку
Підвищення ефективності крос-продажів	7 800	Збільшення показника на 20% завдяки єдиному профілю клієнта та персоналізованим пропозиціям
Скорочення операційних витрат	6 200	Оптимізація процесів обслуговування на 15% через уникнення дублювання операцій

Продовження таблиці 2.19

Збільшення рівня утримання клієнтів	9 100	Зниження відтоку на 22% через покращення досвіду та підвищення задоволеності
Зростання NPS та конверсія рекомендацій	5 400	Збільшення показника Net Promoter Score на 18 пунктів та відповідне зростання кількості нових клієнтів за рекомендаціями
Підвищення середнього чеку транзакцій	4 300	Збільшення на 9% завдяки релевантним пропозиціям та спрощенню процесу здійснення операцій
Зменшення витрат на маркетинг	3 800	Підвищення ефективності маркетингових кампаній на 25% через точніше таргетування
Загальний ефект за рік	36 600	

Джерело: створено автором на основі [14,54]

Економічна ефективність:

ROI (за перший рік): $(36\,600 - 15\,350) / 15\,350 \times 100\% = 138\%$

Період окупності: $15\,350 / 36\,600 = 0,42$ року (приблизно 5 місяців)

Згідно зі звітом Boston Consulting Group «Digital Banking Experience Report» (2024), впровадження омніканальної стратегії в банках призводить до:

- Збільшення частоти використання банківських продуктів на 15-25%
- Підвищення рівня утримання клієнтів на 10-30%
- Зростання показника NPS на 15-20 пунктів
- Скорочення операційних витрат на 10-20% [57].

Практичний досвід впровадження омніканальної платформи в одному з провідних банків Польщі (PKO Bank Polski) показав, що протягом першого року після запуску вдалося досягти зростання рівня крос-продажів на 23%, зниження відтоку клієнтів на 18% та скорочення операційних витрат на 14% [59].

Raiffeisen Bank International у своєму річному звіті за 2023 рік відзначив, що після повного розгортання омніканальної платформи спостерігалось збільшення кількості активних користувачів цифрових сервісів на 32%, а рівень задоволеності клієнтів зріс на 27% [60].

Таблиця 2.20 - План впровадження омніканальної платформи

Етап	Тривалість, міс.	Ключові завдання
Аналіз та проектування	3	Аудит існуючих каналів, формування вимог, розробка архітектури
Розробка інтеграційної платформи	4	Створення middleware для об'єднання каналів, налаштування інтерфейсів API
Оновлення CRM та систем ідентифікації	3	Впровадження єдиного профілю клієнта, налаштування систем біометрії
Інтеграція цифрових каналів	2	Інтеграція мобільного додатку, веб-банкінгу, чат-ботів
Оновлення контакт-центру	2,5	Модернізація систем контакт-центру, інтеграція з омніканальною платформою
Інтеграція фізичних каналів	3	Підключення відділень, терміналів самообслуговування, банкоматів
Розробка аналітичних інструментів	2	Створення систем аналізу клієнтського шляху та якості обслуговування
Тестування	1,5	Комплексне тестування взаємодії між каналами, виправлення недоліків
Навчання персоналу	2	Проведення тренінгів з нових стандартів омніканального обслуговування
Пілотне впровадження	2	Запуск у пілотних відділеннях та регіонах, збір та аналіз зворотного зв'язку

Продовження таблиці 2.20

Повне розгортання	3	Поетапне впровадження по всій мережі банку, фінальні налаштування
Загальна тривалість	20	При частковому паралельному виконанні етапів

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

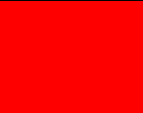
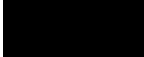
Тож, створемо матрицю відповідальності (RACI), вона зможе доповнити наданий план впровадження омніканальної платформи, чітко розподіляючи ролі між усіма учасниками проєкту на кожному етапі (табл. 2.21).

- R - Responsible (Виконавець)
- A - Accountable (Відповідальний)
- C - Consulted (Консультант)
- I - Informed (Інформований)

Учасники проєкту:

1. Керівник проєкту (КП) - відповідає за загальну координацію, дотримання термінів та бюджету, звітність перед вищим керівництвом банку
2. ІТ-директор (ІТД) - відповідає за інтеграцію з існуючою ІТ-інфраструктурою, затвердження технічних рішень і управління ризиками в ІТ-сфері
3. Команда розробників (КР) - виконує безпосередню розробку програмного забезпечення, інтегрує системи та канали, веде технічну документацію
4. Відділ аналітики (ВА) - проводить аудит існуючих процесів та систем, формування вимог до платформи, аналіз впровадження змін, також збір та обробка зворотного зв'язку
5. Директор з обслуговування клієнтів (ДОК) - відповідає за визначення стандартів омніканальної взаємодії, координація процесів обслуговування через різні канали, управління змінами в процесах обслуговування клієнтів
6. HR-відділ (HR) - відповідає за навчання персоналу (розробка програми навчання, проведення тренінгів, оцінка готовності персоналу до роботи в нових умовах)

Продовження таблиці 2.22

Оновлення CRM та ідентифікації	3 міс.	
Інтеграція цифрових каналів	2 міс.	
Оновлення контакт-центру	2.5 міс.	
Інтеграція фізичних каналів	3 міс.	
Розробка аналітичних інструментів	2 міс.	
Тестування	1.5 міс.	
Навчання персоналу	2 міс.	
Пілотне впровадження	2 міс.	
Повне розгортання	3 міс.	

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Біометричні технології є одним із найперспективніших напрямів розвитку банківської сфери, що дозволяє одночасно підвищити рівень безпеки та спростити процес ідентифікації клієнтів. До 2024 року понад 1,4 млрд клієнтів банків у світі використовуватимуть біометричну ідентифікацію для доступу до фінансових послуг [46].

Питання безпеки та зручності авторизації є одними з ключових у формуванні клієнтського досвіду в банківській сфері. Аналіз предоставленої АТ КБ «ПриватБанк» інформації засвідчив необхідність модернізації систем аутентифікації та переходу до більш екологічних безпаперових технологій.

Для впровадження біометричних технологій у АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується:

1. Розширення використання біометричної ідентифікації в усіх каналах обслуговування (впровадження розпізнавання обличчя для доступу до мобільного додатку та інтернет-банкінгу, використання відбитків пальців для підтвердження

транзакцій, впровадження голосової біометрії в кол-центрі для ідентифікації клієнтів).

2. Створення єдиної біометричної бази клієнтів з урахуванням вимог щодо захисту персональних даних.
3. Електронний підпис документів – повний перехід на цифрове підписання банківських документів у всіх каналах обслуговування.
4. Цифрові сховища документів – надання клієнтам персональних хмарних сховищ для зберігання всіх банківських документів.
5. Біометричні платежі – можливість здійснювати платежі та підтверджувати операції за допомогою біометрії без використання карток та введення паролів.

Таблиця 2.23 - Витрати на впровадження біометричної аутентифікації та безпаперових технологій

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Примітка
Системи біометричної ідентифікації	5 600	Обладнання для відділень та програмні рішення
Розробка системи електронного підпису	2 200	Інтеграція з державними реєстрами
Створення цифрових сховищ документів	3 100	Хмарна інфраструктура та захист даних
Оновлення банкоматної мережі	4 800	Встановлення біометричних сканерів
Інтеграція з платіжними системами	1 500	Адаптація для біометричних платежів
Навчання персоналу	900	Тренінги для працівників відділень
Загальні інвестиції	18 100	

Джерело: створено автором на основі [59,61,62]

За даними дослідження IDC Biometrics in Banking «Security and Efficiency», середня вартість впровадження комплексної системи біометричної аутентифікації для великого банку становить від \$500 000 до \$1 000 000 (приблизно 21-42 млн. грн.) залежно від кількості відділень та широти впровадження [61].

Forrester Research «Banking Security Trends» зазначає, що інвестиції у безпаперові технології в банківському секторі становлять від \$150 000 до \$350 000 (приблизно 6-15 млн. грн.) для банків з розгалуженою мережею відділень [62].

Практичний досвід Santander Bank (Польща) показав, що витрати на розробку та впровадження системи біометричної аутентифікації в мережі з понад 500 відділень становили близько €700 000 (приблизно 30 млн. грн.), що включало оновлення всієї банкоматної мережі [59]. Для «ПриватБанку» оцінка нижча через вже наявну розвинену технологічну інфраструктуру та можливість поетапного впровадження.

Таблиця 2.24 - Прогнозовані економічні ефекти від впровадження біометричної аутентифікації

Джерело доходу / економії	Сума, тис. грн/рік	Методика розрахунку
Економія на виробництві паперових документів	5 400	Скорочення витрат на 65%
Зменшення випадків шахрайства	8 900	Зниження збитків від шахрайських операцій на 42%
Прискорення обслуговування у відділеннях	4 700	Скорочення часу на 30% та пов'язаних операційних витрат
Зростання кількості транзакцій	7 200	Збільшення частоти використання послуг на 14%
Додаткові доходи від нових клієнтів	3 800	Залучення технологічно орієнтованих клієнтів
Загальний ефект за рік	30 000	

Джерело: створено автором на основі [55,58,59]

Економічна ефективність:

ROI (за перший рік): $(30\,000 - 18\,100) / 18\,100 \times 100\% = 66\%$

Період окупності: $18\,100 / 30\,000 = 0,60$ року (приблизно 7,2 місяці)

Згідно з дослідженням KPMG «Future of Digital Banking» (2024), впровадження біометричної аутентифікації та безпаперових технологій у банківському секторі призводить до:

- Скорочення операційних витрат на 8-12%
- Зменшення випадків шахрайства на 30-50%
- Скорочення часу обслуговування клієнтів на 20-35%
- Збільшення кількості транзакцій на 10-18% [58]

Досвід впровадження біометричної аутентифікації в UniCredit Bank (Польща) показав, що протягом першого року після запуску вдалося досягти зниження випадків шахрайства на 45%, скорочення витрат на паперові документи на 58% та збільшення кількості транзакцій на 16% [59].

Дослідження Deloitte "Banking Ecosystems", відзначає, що банки, які впровадили комплексні рішення з біометричної аутентифікації, демонструють в середньому на 25-35% нижчі показники шахрайства та на 10-15% вищу операційну ефективність [55].

Таблиця 2.25 - План впровадження біометричної аутентифікації

Етап	Тривалість, міс.	Ключові завдання
Підготовчий етап	2	Формування вимог, вибір технологічних рішень
Закупівля обладнання	2,5	Придбання біометричних сканерів, серверів
Розробка програмного забезпечення	4	Створення алгоритмів розпізнавання та захисту даних
Модернізація відділень	5	Послідовне встановлення обладнання у відділеннях
Оновлення банкоматної мережі	6	Встановлення біометричних модулів на банкомати
Інтеграція з платіжними системами	3	Налаштування біометричних платежів
Пілотне впровадження	2	Тестування в обмеженій кількості відділень

Продовження таблиці 2.25

Повне розгортання	3,5	Масштабування на всю мережу банку
Загальна тривалість	28	

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Учасники проєкту:

1. Керівник проєкту (КП) - відповідає за загальну координацію, дотримання термінів та бюджету, звітність перед вищим керівництвом банку
2. ІТ-директор (ІТД) - відповідає за інтеграцію з існуючою ІТ-інфраструктурою, затвердження технічних рішень і управління ризиками в ІТ-сфері
3. Команда розробників (КР) - виконує безпосередню розробку програмного забезпечення, інтегрує системи та канали, веде технічну документацію
4. Відділ інформаційної безпеки (ВІБ) - забезпечує захист біометричних даних, відповідність стандартам PCI DSS та GDPR та аудит безпеки впроваджених змін
5. Відділ закупівель (ВЗ) - відповідає за придбання обладнання, контроль поставок обладнання, управління контрактами з постачальниками
6. Директор мережі відділень (ДМВ) – координація модернізації відділень, планування впровадження нововведень у відділеннях, запезпечення безперервності обслуговування клієнтів
7. HR-відділ (HR) - відповідає за навчання персоналу (розробка програми навчання, проведення тренінгів, оцінка готовності персоналу до роботи в нових умовах)
8. Відділ тестування (ВТ) - розробляє методології тестувань, проводить функціональні та інтеграційні тестування
9. Юридичний відділ (ЮВ) - забезпечує відповідність законодавству про захист персональних даних, зберігання біометричних даних, консультації щодо вимог регуляторів

Таблиця 2.25 - Матриця відповідальності (RACI) впровадження біометричної аутентифікації

Етап проєкту	КП	ІТД	КР	ВІБ	ВЗ	ДМВ	HR	ВТ	ЮВ
Підготовчий етап	A	R	C	R	C	C	I	C	R
Закупівля обладнання	A	C	C	C	R	C	I	C	C
Розробка програмного забезпечення	A	A	R	R	I	C	I	C	C
Модернізація відділень	A	C	C	C	C	R	C	C	I
Оновлення банкоматної мережі	A	C	R	C	C	R	I	C	I
Інтеграція з платіжними системами	A	A	R	R	I	C	I	C	C
Пілотне впровадження	A	C	C	C	I	R	R	R	C
Повне розгортання	A	C	C	C	C	R	C	R	C

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 2.26 - Графік Ганта по впровадженню біометричної аутентифікації

Етап проєкту	Тривалість (міс.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Підготовчий етап	2															
Закупівля обладнання	2.5															
Розробка ПЗ	4															
Модернізація відділень	5															
Оновлення банкоматної мережі	6															
Інтеграція з платіжними системами	3															
Пілотне впровадження	2															
Повне розгортання	3.5															

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Сучасні банки все частіше трансформуються в екосистеми, які надають не лише фінансові, але й нефінансові послуги. Банки, які розвивають екосистемний

підхід, демонструють зростання доходів на 10-15% швидше, ніж традиційні банки [53].

Для розвитку екосистеми нефінансових сервісів у АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується:

1. Розширення партнерської мережі в ключових сферах:
 - електронна комерція (інтеграція з маркетплейсами та інтернет-магазинами);
 - туризм (бронювання готелів, квитків, оренда автомобілів);
 - медицина (запис на прийом, телемедицина, страхування);
 - освіта (онлайн-курси, освітні програми);
 - комунальні послуги (оплата, моніторинг споживання, розумний дім).
2. Створення єдиного маркетплейсу нефінансових послуг у мобільному додатку банку, що забезпечить:
 - зручний доступ до всіх партнерських сервісів;
 - персоналізовані рекомендації на основі аналізу даних;
 - єдину систему лояльності для фінансових та нефінансових послуг.
3. Впровадження системи управління лояльністю клієнтів на основі аналізу великих даних, що дозволить:
 - формувати персоналізовані програми лояльності;
 - інтегрувати бонусні програми партнерів;
 - забезпечити гнучку систему винагород за використання різних сервісів екосистеми.
4. Розвиток Open Banking API для інтеграції з партнерськими сервісами та створення нових інноваційних рішень.
5. Розробка віртуального фінансового помічника, який буде аналізувати витрати клієнта та надавати рекомендації щодо оптимізації бюджету, включаючи пропозиції партнерських сервісів.

Очікувані результати від розвитку екосистеми нефінансових сервісів:

1. Зростання кількості активних користувачів мобільного додатку на 20-25% завдяки розширенню функціональності та підвищенню зручності користування

2. Збільшення частоти використання банківських продуктів на 30-40% через синергетичний ефект від поєднання фінансових та нефінансових послуг [55]
3. Підвищення рівня крос-продажів на 15-20% внаслідок ефективного використання даних про споживчу поведінку клієнтів [56]
4. Зростання рівня утримання клієнтів на 10-15% завдяки формуванню більш тісних зв'язків клієнтів з екосистемою банку [57]
5. Зростання середнього доходу на одного клієнта (Average Revenue Per User, ARPU) на 25-30% через збільшення комісійних доходів від партнерських сервісів
6. Покращення Net Promoter Score (NPS) на 15-20 пунктів за рахунок підвищення задоволеності клієнтів комплексним обслуговуванням [58]

Впровадження запропонованих рекомендацій щодо покращення клієнтського досвіду у АТ КБ «ПриватБанк» доцільно здійснювати поетапно, з урахуванням пріоритетності та взаємозалежності окремих ініціатив (табл. 2.27).

Таблиця 2.27 - Етапи впровадження рекомендацій щодо покращення клієнтського досвіду в АТ КБ «ПриватБанк»

Етап	Термін	Ключові ініціативи	Очікувані результати
I етап	3 - 9 місяців	Модернізація омніканальної платформи; Впровадження єдиного інтерфейсу для співробітників; Розширення функціоналу мобільного додатку; Впровадження інтелектуальних чат-ботів	Підвищення NPS на 5-7 пунктів; Скорочення часу обслуговування на 15%; Зростання частки операцій через канали само-обслуговування на 10%
II етап	9 - 18 місяців	Впровадження системи предиктивної аналітики; Створення системи контекстних повідомлень; Впровадження біометричної ідентифікації; Розробка системи поведінкової біометрії	Зростання конверсії персоналізованих пропозицій на 25%; Підвищення середнього доходу на клієнта на 10%; Зниження випадків шахрайства на 30%; Зростання NPS ще на 5-7 пунктів

Продовження таблиці 2.27

III етап	18 - 25 місяців	Розвиток партнерської мережі; Створення єдиного маркетплейсу послуг; Впровадження системи управління лояльністю; Розвиток Open Banking; Розробка віртуального фінансового помічника	Збільшення кількості активних користувачів на 20%; Зростання частоти використання банківських продуктів на 30%; Підвищення рівня крос-продажів на 15%; Зростання рівня утримання клієнтів на 10%
IV етап	25 - 28 місяців	Інтеграція всіх ініціатив у єдину екосистему; Масштабування успішних практик; Безперервне вдосконалення на основі аналізу даних; Розробка інноваційних фінансових продуктів	Загальне підвищення NPS до рівня 70 пунктів; Зростання середнього доходу на клієнта на 20%; Досягнення рівня утримання клієнтів 92%; Скорочення операційних витрат на 25%

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

На першому етапі (3 - 9 місяців) рекомендується зосередитись на вдосконаленні омніканальної взаємодії та розширенні функціоналу існуючих каналів самообслуговування, оскільки ці напрями забезпечать швидкі результати при відносно невеликих інвестиціях.

На другому етапі (9 - 18 місяців) доцільно впровадити системи персоналізації банківських продуктів і сервісів на основі аналізу великих даних та біометричні технології ідентифікації клієнтів.

На третьому етапі (18 - 25 місяців) слід зосередитись на розвитку екосистеми нефінансових сервісів та інтеграції з партнерськими платформами.

На четвертому етапі (25 - 28 місяці) рекомендується зосередитись на інтеграції та масштабуванні всіх впроваджених ініціатив у єдину екосистему, а також на розробка нових інноваційних рішень на основі накопиченого досвіду та аналізу даних.

На основі проведеного аналізу економічної ефективності запропонованих рекомендацій щодо покращення клієнтського досвіду на основі цифровізації можна провести порівняльну оцінку проектів.

Таблиця 2.28 - Порівняльна оцінка економічної ефективності рекомендацій

Показник	Оmnіканальна платформа	Нефінансові сервіси	Біометрична аутентифікація	Загалом
Інвестиції, тис. грн	15 350	13 000	18 100	46 450
Економічний ефект за рік, тис. грн	36 600	26 900	30 000	93 500
Період окупності, міс.	5,0	5,8	7,2	6,0
ROI за перший рік, %	138	107	66	101
Тривалість впровадження, міс.	9	6	9	28

Джерело: створено автором на основі проведеного аналізу

Аналіз запропонованих рекомендацій щодо покращення клієнтського досвіду в АТ КБ «ПриватБанк» на основі цифровізації дозволяє зробити наступні висновки:

1. Всі запропоновані проекти демонструють високу економічну ефективність з періодом окупності менше одного року, що свідчить про доцільність їх впровадження.
2. Найвищий показник рентабельності інвестицій (ROI) спостерігається для проекту створення omnіканальної платформи обслуговування клієнтів (138%), що обумовлено значним впливом цього рішення на лояльність клієнтів, можливості крос-продажів та операційну ефективність.

3. Впровадження омніканальної платформи не лише забезпечує найкращі економічні показники, але й створює технологічну основу для інтеграції інших цифрових рішень, тому доцільно розглядати цей проект як пріоритетний.
4. Проект впровадження біометричної аутентифікації та безпаперових технологій, хоча і має найдовший період окупності серед запропонованих рішень, забезпечує важливі стратегічні переваги у вигляді підвищення безпеки та екологічності банківських операцій.
5. При реалізації всіх запропонованих проектів сукупний економічний ефект для банку за перший рік складе 93,5 млн грн при інвестиціях 46,45 млн грн, що забезпечить чистий прибуток у розмірі 47,05 млн грн та середню рентабельність інвестицій на рівні 101%.
6. Для досягнення максимальної синергії рекомендується координоване впровадження запропонованих рішень із залученням крос-функціональних команд та використанням гнучких методологій управління проектами.
7. Пріоритетна послідовність впровадження рекомендацій, враховуючи їх взаємозалежність та економічні показники.

Запропоновані рекомендації базуються на аналізі сучасних тенденцій у сфері банківських інновацій та враховують особливості діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Їх впровадження дозволить банку зміцнити конкурентні позиції на ринку, підвищити рівень лояльності клієнтів, оптимізувати операційні витрати та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливу увагу слід приділити етапності впровадження запропонованих рекомендацій та методам оцінки їх ефективності, що забезпечить можливість контролю та коригування процесу трансформації клієнтського досвіду в банку.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані не лише АТ КБ «ПриватБанк», але й іншими банківськими установами України при формуванні стратегії цифрової трансформації та вдосконалення клієнтського досвіду.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було обґрунтовано, що клієнтський досвід є одним із ключових чинників конкурентоспроможності сучасних бізнес-організацій. Встановлено, що клієнтський досвід представляє собою сукупність вражень, емоцій та взаємодій споживача з компанією на всіх етапах його клієнтського шляху. Проведений теоретичний аналіз дозволив визначити, що ефективне управління клієнтським досвідом сприяє підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню повторних продажів, зростанню частки ринку та покращенню фінансових результатів діяльності.

Аналіз сучасних підходів до управління клієнтським досвідом засвідчив трансформацію концепцій від традиційного клієнтоорієнтованого підходу до комплексного управління клієнтським досвідом з використанням цифрових технологій. Визначено, що цифровізація відкриває нові перспективи для персоналізації, оптимізації та інноваційного розвитку клієнтського досвіду через впровадження передових технологій: штучного інтелекту, великих даних, машинного навчання, біометричних технологій та інтернету речей.

У другому розділі проведено комплексний аналіз економічних показників та підходів до управління клієнтським досвідом в АТ КБ «ПриватБанк». Встановлено, що банк має стабільні фінансові показники та займає лідируючі позиції на ринку банківських послуг України. Аналіз підходів до управління клієнтським досвідом засвідчив суттєву цифрову трансформацію банку і активне впровадження інноваційних технологій для поліпшення взаємодії з клієнтами.

Проведене дослідження дозволило виявити ряд проблемних аспектів у системі управління клієнтським досвідом АТ КБ «ПриватБанк», зокрема: недостатню інтеграцію каналів обслуговування, обмежене використання сучасних біометричних технологій та неповну реалізацію потенціалу нефінансових сервісів у рамках клієнтської екосистеми банку.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення управління клієнтським досвідом у АТ КБ «ПриватБанк» на основі цифровізації, які включають три ключові напрями:

1. Удосконалення омніканальної взаємодії, що передбачає повну інтеграцію всіх каналів комунікації з клієнтами (мобільний додаток, інтернет-банкінг, відділення, кол-центр, соціальні мережі) з метою забезпечення безперервного клієнтського досвіду. Запропоновано впровадження єдиної CRM-системи, що забезпечить синхронізацію клієнтських даних між каналами та дозволить персоналізувати пропозиції. Важливим елементом удосконалення омніканальності є інтеграція офлайн та онлайн каналів з можливістю безперешкодного переходу між ними, що підвищить зручність використання банківських послуг та задоволеність клієнтів.

2. Впровадження біометричних технологій, як інноваційного інструменту підвищення безпеки та зручності користування банківськими послугами. Рекомендовано розширити використання технологій розпізнавання обличчя, відбитків пальців та голосової біометрії для автентифікації клієнтів та авторизації банківських операцій. Запропоновано впровадження біометричних платіжних рішень, що дозволить здійснювати транзакції без використання пластикових карток. Особливу увагу приділено системам поведінкової біометрії, які аналізують унікальні поведінкові патерни користувачів для виявлення потенційних шахрайських дій та забезпечення безпеки клієнтських коштів.

3. Розвиток екосистеми нефінансових сервісів, що передбачає трансформацію банку з традиційного фінансового посередника у центр комплексної екосистеми послуг. Запропоновано розширити спектр нефінансових сервісів через інтеграцію з партнерами у сферах електронної комерції, телекомунікацій, транспортних послуг, освіти, охорони здоров'я та інших. Обґрунтовано доцільність впровадження програми лояльності нового покоління з використанням предиктивної аналітики для персоналізації пропозицій та формування унікального клієнтського досвіду.

Проведені економічні розрахунки підтверджують ефективність запропонованих заходів. Прогнозований економічний ефект від впровадження рекомендацій становить близько 15% приросту клієнтської бази та середню рентабельність інвестицій на рівні $\approx 120\%$ протягом 2,5 років. Соціальний ефект полягає у підвищенні доступності та зручності фінансових послуг для різних

категорій клієнтів, покращенні фінансової інклюзії та зростанні рівня задоволеності клієнтів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що в умовах зростаючої конкуренції на ринку банківських послуг та прискореної цифрової трансформації, управління клієнтським досвідом на основі цифровізації стає критичним фактором успіху бізнес-організацій. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить АТ КБ «ПриватБанк» зміцнити свої конкурентні позиції, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Перспективними напрямками подальших досліджень є поглиблене вивчення можливостей застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування потреб клієнтів, розробка методики інтегральної оцінки якості клієнтського досвіду в умовах цифрової трансформації, а також дослідження психологічних аспектів сприйняття клієнтами інноваційних цифрових рішень у сфері банківських послуг.

Таким чином, проведене дослідження має теоретичне і практичне значення для розвитку концепції управління клієнтським досвідом у банківському секторі та може бути використане як методична основа для впровадження інноваційних підходів до цифровізації взаємодії з клієнтами в інших бізнес-організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Holbrook M.B., Hirschman E.C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*. 1982. Vol. 9(2). P. 132-140.
2. Schmitt B. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003. 256 p.
3. Pine B.J., Gilmore J.H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 272 p.
4. Meyer C., Schwager A. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85(2). P. 116-126.
5. Gartner Inc. Customer Experience Is the New Competitive Battlefield. Research Report. 2010. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3069817>
6. Verdugo C. Customer Experience: A Multidimensional Analysis. *Journal of Customer Behaviour*. 2013. Vol. 12(3). P. 267-283.
7. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69-96.
8. Gartner Inc. Gartner Survey Finds That 81% of Companies Compete Mostly on Customer Experience. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/customer-journey>
9. Forrester Research. The Business Impact of Customer Experience. URL: <https://www.forrester.com/report/the-business-impact-of-customer-experience/RES45189>
10. McKinsey & Company. The value of customer experience, quantified. *McKinsey Quarterly*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/linking-the-customer-experience-to-value>
11. Temkin Group. ROI of Customer Experience. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/roi-customer-experience-temkin-group-research-bruce-temkin-ccxp>
12. Reichheld F.F., Schefter P. E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78(4). P. 105-113.

13. Capgemini. Loyalty Deciphered: How Emotions Drive Genuine Engagement. Research Report. 2019. URL: <https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/6/2022/04/infographic-loyalty-deciphered1-2.pdf>
14. PwC. Experience is everything: Here's how to get it right. Research Report. 2018. URL: <https://www.pwc.de/de/consulting/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>
15. Microsoft. Global State of Customer. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics-365/blog/business-leader/2023/06/05/a-report-on-global-state-of-customer-service-sophistication/>
16. Accenture. Accenture Banking Research. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Consumer-Study.pdf>
17. Gartner. Customer Experience Research. <https://www.gartner.com/en/marketing/topics/customer-experience>
18. Лемберг А. Г. Еволюція підходів до управління клієнтським досвідом. Економічний вісник, 2023. №3. С. 78-89.
19. McKinsey & Company. The Future of Banking Customer Experience. Banking Report, 2024. №7. С. 28-42.
20. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ: Видавництво «Знання», 2023. 648 с.
21. Річардсон А. Мапування клієнтського досвіду: від даних до інсайтів. Harvard Business Review Україна, 2024. №2. С. 45-52.
22. Gartner. Customer Experience Strategies for Financial Services. Market Guide, 2024. 78 с.
23. Браун Т. Дизайн-мислення в бізнесі. Київ: Наш формат, 2023. 256 с.
24. Бутчер С. Програми лояльності та CRM. Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2023. 352 с.
25. Nucleus Research. CRM Value Matrix. Market Report, 2024. 63 с.
26. Deloitte. Banking Customer Experience Survey. Industry Report, 2024. 93 с.

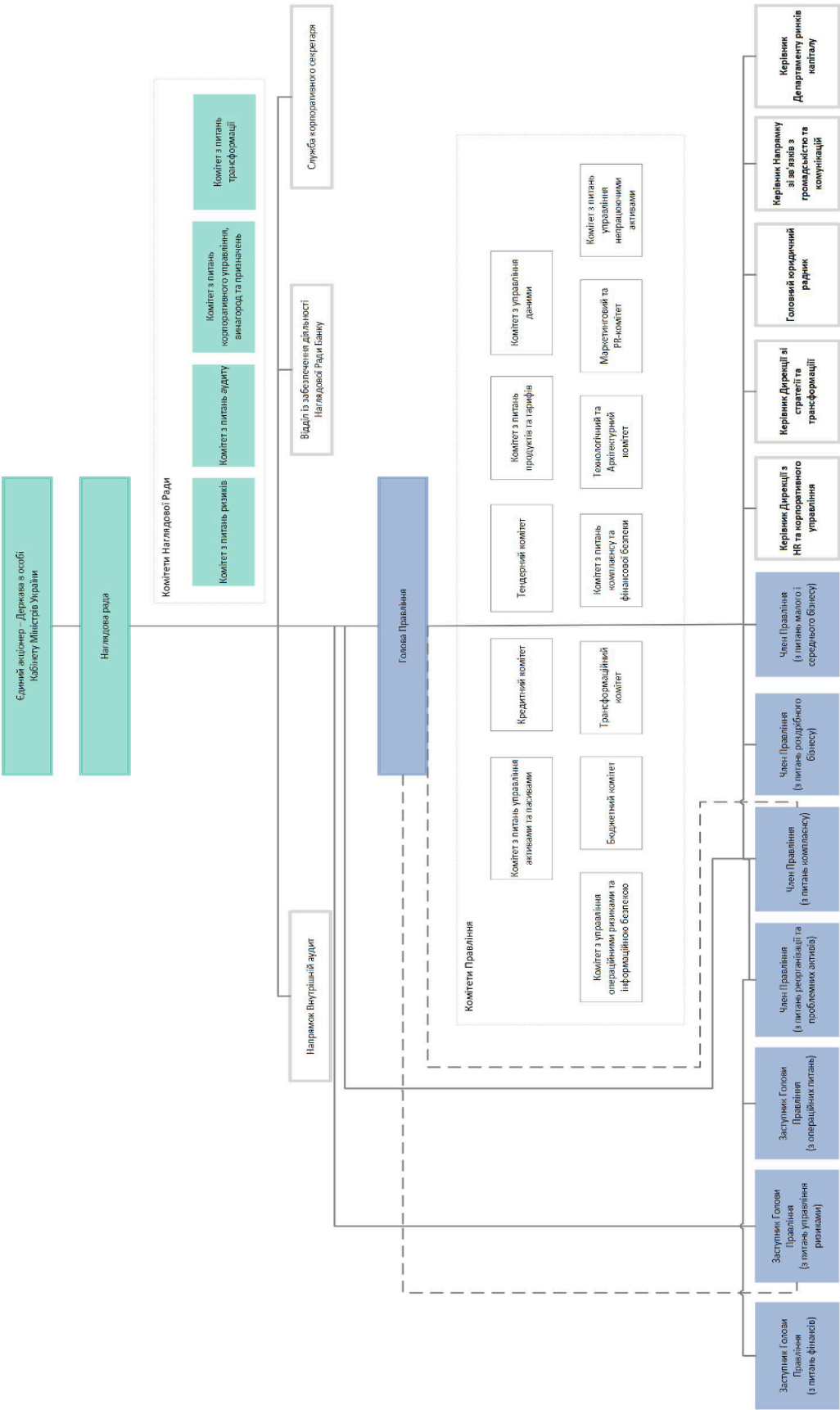
27. Колектив авторів. Омніканальний банкінг: стратегії та кейси. Банківський огляд, 2024. №5. С. 33-47.
28. Ernst & Young. Blockchain in Banking: від концепції до впровадження. Фінансові технології, 2024. 77 с.
29. Хессельбайн Ф., Голдсміт М. Організація майбутнього: нові моделі роботи. Київ: Наш формат, 2023. 288 с.
30. Boston Consulting Group. Культура обслуговування клієнтів у провідних банках світу. Banking Report, 2024. №3. С. 58-67.
31. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. Аналітичний звіт «Стан розвитку ШІ в українському банківському секторі», 2023. URL: <https://fintechua.org/research/ai-banking-2023>
32. Іванова А.В. Предиктивна аналітика як інструмент управління клієнтським досвідом у банківському секторі. Банківська справа. 2024. № 1. С. 56-68.
33. Науменко С.Г., Приходько В.М. Оптимізація клієнтських шляхів у цифрових каналах банківського обслуговування. Економіка і прогнозування. 2023. № 3. С. 89-101.
34. Карпенко О.В., Ткаченко Н.М. Розмовний штучний інтелект у банківському секторі України: виклики та перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 1(243). С. 212-225.
35. Дослідницький центр ПриватБанку. Аналітичний звіт «Ефективність впровадження AI-технологій в обслуговуванні клієнтів», 2023. Дніпро, 2023. 78 с.
36. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about>
37. Коваленко М.О. Цифрові інструменти управління клієнтським досвідом у банківському секторі України. Економіка та суспільство. 2023. №4. С. 45-52.
38. Каліцева Д.В. Використання Big Data в банківському секторі України. Бізнес Інформ. 2023. №7. С. 112-120.
39. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/doc1_09092022.pdf
40. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf

41. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік.
URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf
42. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік.
URL: https://static.privatbank.ua/files/Okrema-zvitnist_30_09_24.pdf
43. Шевченко Л.С., Іванов І.К. Омніканальний підхід у банківському обслуговуванні: український досвід. Банківська справа. 2023. №4. С. 88-96.
44. Міністерство цифрової трансформації України. Дослідження рівня цифрової грамотності населення України. 2023. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf
45. Результати опитування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк», проведеного агентством «Research & Branding Group» у лютому 2024 року.
46. Кібербезпека у банківському секторі України: 2025 рік.
URL: <https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf>
47. Марченко О.С. Стратегічний аналіз цифрової трансформації банківського сектору. Стратегія економічного розвитку України. 2023. №6. С. 56-64.
48. Дмитренко І.М., Сошин А.В. Модернізація ІТ-інфраструктури банків в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2023. №5. С. 14-23
49. Deloitte. Banking Ecosystems: Global Trends and Ukrainian Realities. 2024.
URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/consumer-behavior.html>
50. Давидюк Т.П. Розвиток цифрової грамотності як фактор успішної діджиталізації банківських послуг. Економіка та суспільство. 2023. №6. С. 89-97.
51. Іваненко О.О. Кайдзен як філософія безперервного вдосконалення в банківській сфері. Економіка та держава. 2023. № 2. С. 22-28.
52. Рашкован В., Корнілюк Р. Концентрація банківської системи України: міфи та факти. Вісник НБУ. 2022. № 234. С. 6-38.
53. McKinsey & Company. The Future of Personalization in Banking. 2023.
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

54. Національний банк України. Banking Sector Review. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11_eng.pdf?v=9
55. Звіт Deloitte «Banking Ecosystems», 2024 URL: <https://www.deloitte.com/ch/en/our-thinking/trendradar/future-of-banking.html>
56. PwC Financial Services Technology Report, 2023 URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/2023/financial-services.html>
57. Boston Consulting Group Banking Report, 2024 URL: <https://media-publications.bcg.com/Investment-Banking-Global-Markets-Report.pdf>
58. KPMG Banking Customer Experience Excellence Report, 2024 URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/images/2024/01/crt151616/customer-experience-excellence-report-2023-24-WA1.pdf>
59. PKO Bank Polski market leadership with online banking URL: https://dxc.com/content/dam/dxc/projects/dxc-com/us/pdfs/insights/customer-stories/DG_1044a-22%20PKO%20Bank%20Polski_v10.pdf
60. Річний звіт Raiffeisen Bank International за 2023 рік. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/rbi-report-2023.pdf>
61. IDC Biometrics in Banking «Security and Efficiency» URL: <https://www.techmagic.co/blog/biometrics-in-banking>
62. Forrester Research «Banking Security Trends» URL: <https://www.forrester.com/blogs/category/cybersecurity/>

ДОДАТКИ

Додаток А
Нинішня організаційна структура АТ КБ «ПРИВАТБАНК»





Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

КБР_Ніколенко_плагіат

Автор

Науковий керівник / Експерт

Ніколенко Михайло ВолодимировичОсокіна Алла Вікторівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

3.96%

3.96%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

1.94%

1.94%

КП 2

12815

Кількість слів

1.44%

1.44%

КЦ

102163

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		76
Білі знаки		67
Парафрази (SmartMarks)		27

Подібності за списком джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: НІКОЛЕНКО МИХАЙЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Назва роботи: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ

Науковий керівник: Осокіна Алла Вікторівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 -3,96 %; КП 2 – 1,94%.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Відповідно до отриманого допустимого відсотка коефіцієнта подібності, належного цитування та відсутність ознак плагіату, можна засвідчити самостійне виконання дослідження та рекомендувати КМР до захисту у екзаменаційній комісії з атестації.



12.05.2025

Осокіна Алла Вікторівна