

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ
ІВАНЕНКО ДАРИНИ ОЛЕГІВНИ**

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

Зміст

Перелік умовних скорочень	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ	7
1.1 Поняття, сутність та значення клієнтського досвіду для банківських установ.....	7
1.2 Особливості управління клієнтським досвідом у банківських установах	14
1.3 Методи, інструменти та показники вимірювання клієнтського досвіду.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ АТ «СЕНС БАНК»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Сенс Банк».....	29
2.2 Оцінка трендів та тенденцій розвитку банківського сектору України.....	40
2.3 Аналіз клієнтського досвіду в АТ «Сенс Банк», діагностика проблем та визначення зон покращення клієнтського обслуговування	55
2.4 Обґрунтування комплексу рекомендацій щодо підвищення ефективності управління клієнтським досвідом в АТ «Сенс Банк»	63
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

CX	Customer Experience (Клієнтський досвід)
CEM	Consumer Experience Management (Управління клієнтським досвідом)
CRM	Customer Relationship Management (Управління взаємовідносинами з клієнтами)
CJM	Consumer Journey Map (Мапа шляху клієнта)
NPS	Net Promoter Score (Індекс лояльності клієнта)
CSAT	Customer Satisfaction Score (Індекс задоволеності клієнтів)
CES	Customer Effort Score (Показник зусиль клієнта)

ВСТУП

Зростання конкуренції у бізнесі та глобалізація економіки світу зумовлюють зміни у підходах організацій до взаємодії зі своїми клієнтами. Клієнтоорієнтованість компанії нині перетворюється на один з ключових чинників конкурентоспроможності. Щоб формувати конкурентні переваги, в сучасному світі вже недостатньо просто забезпечувати товари та послуги потрібної якості; важливо налагоджувати та підтримувати тривалі стосунки, як із зовнішніми, так і з внутрішніми клієнтами.

Наразі стратегічна ставка на клієнтоорієнтованість дає змогу зберігати міцні ринкові позиції в умовах насиченості ринків, посилення конкуренції та постійного підвищення вимог споживачів до продукції та сервісу. В Україні кількість вдалих прикладів впровадження такої практики невелика, що вказує на недостатнє розуміння сутності клієнтського досвіду, його впливу на результати діяльності компаній та підходів до управління цим досвідом.

Актуальність досліджуваної теми підтверджується новітніми розвідками, які будуть проаналізовані в праці, що демонструють безпосередній вплив рівня задоволеності клієнтів та їхнього досвіду на обсяг продажу підприємства, лояльність до бренду та конкурентоспроможність ділової організації. В сучасній гонитві за клієнтом якісний досвід стає критично важливим. Банкам потрібно виходити за межі звичайних продуктів, зосереджуючись на емоційному та сервісному компоненті взаємодії. Цифровізація підвищила планку очікувань клієнтів: тепер потрібна швидкість, зручність та індивідуальний підхід. Негативні відгуки миттєво поширюються в мережі, підриваючи репутацію. Управління цим досвідом веде до лояльності та збільшення прибутку за рахунок повторних продажів. Саме тому в бакалаврській дипломній роботі було досліджено систему управління клієнтським досвідом в банківській установі АТ «Сенс Банк» та запропоновано способи для підвищення лояльності клієнтів.

Метою даної бакалаврської роботи є дослідити теоретичні засади та практичні аспекти управління клієнтським досвідом у банківських установах та розробити рекомендації щодо його покращення на прикладі АТ «Сенс Банк».

Відповідно до поставленої мети було розроблено наступні *завдання*:

- Дослідити поняття, сутність та значення клієнтського досвіду для банківських установ;
- Визначити особливості управління клієнтським досвідом у банківських установах;
- Охарактеризувати методи, інструменти та показники вимірювання клієнтського досвіду;
- Надати організаційно-економічну характеристику АТ «Сенс Банк»;
- Провести оцінку трендів та тенденцій розвитку банківського сектору України;
- Здійснити аналіз клієнтського досвіду в АТ «Сенс Банк», діагностувати проблеми та зони покращення клієнтського обслуговування;
- Обґрунтувати комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління клієнтським досвідом в АТ «Сенс Банк».

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що формується в процесі побудови системи управління клієнтським досвідом в банківських установах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління клієнтським досвідом в банківській установі.

Основними *методами дослідження* виступають: систематизація, узагальнення, спостереження, аналіз, вимірювання та оцінка, метод експертних оцінок, методи фінансового й економічного аналізу, а також метод моделювання. У процесі написання дипломної роботи використовувались наукові, навчально-методичні, спеціалізовані літературні джерела, ресурси

всесвітньої мережі Інтернет та актуальні видання періодичної преси, присвячені досліджуваній проблематиці.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі проведеного стратегічного аналізу та оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів були сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо покращення управління клієнтським досвідом їх результати, що дозволить підвищити ефективність управління клієнтським досвідом. Одержані результати можуть бути використані АТ «Сенс Банк» для покращення обслуговування клієнтів.

Інформаційною базою для здійснення дослідження стали фактичні відомості, отримані внаслідок господарювання АТ «Сенс Банк», що містились у внутрішній документації установи, відомості з офіційного веб-ресурсу АТ «Сенс Банк» та головних його конкурентів, дані щодо ринкових трендів, статистичні показники, результати опитувань та власні дослідження авторства. Також активно застосовувались наукові праці українських та зарубіжних дослідників для обґрунтування ключових аспектів дослідження.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, загальною кількістю 46 позицій, та додатків. Обсяг роботи 79 сторінки. Робота містить 16 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

1.1 Поняття, сутність та значення клієнтського досвіду для банківських установ

З розвитком сучасного бізнес-середовища та загостренням конкурентної боротьби на фінансових теренах, суттєву вагу отримали поняття «клієнтського досвіду» та «менеджменту клієнтського досвіду». Ці терміни активно використовуються в різноманітних сервісних системах, зокрема, у телекомунікаційних підприємствах, логістичних компаніях і страхових організаціях, де якість сервісу напряду корелює з клієнтською прихильністю. Ефективний менеджмент клієнтського досвіду надає змогу цим організаціям не тільки реагувати на поточні запити споживачів, але й передбачати їхні потреби у майбутньому, що сприяє побудові тривалих взаємин та покращенню позицій на ринку.

Клієнтський досвід (customer experience, CX) — це цілісний облік сприйняття клієнтів, що виникає в результаті всіх їхніх взаємодій із бізнесом або брендом — чи то офлайн, чи то онлайн [1]. Він містить у собі управління клієнтським досвідом (CEM), яке у свою чергу стосується стратегій, технологій і підходів для покращення бізнес-результатів. Якщо говорити конкретно про CX у банківській установі то це - це те, як клієнти ставляться до кожної взаємодії з вашою фінансовою установою на всіх етапах життєвого циклу клієнта [2]. Тобто, можна сказати що клієнтський досвід - це і відвідування відділення банку, і користування мобільним додатком банку, і дзвінки на гарячу лінію, і платежі, і отримання консультацій тощо. Від кожного такого контакту залежить лояльність клієнта і те, чи залишиться він з банком у довгостроковій перспективі.

За даними Zendesk, банки, які постійно оптимізують клієнтський досвід, розвиваються в 3,2 рази швидше, ніж конкуренти, які цього не роблять. І оскільки понад 50 відсотків споживачів повідомляють, що вони перейдуть до конкурента після однієї незадовільної взаємодії, досвід клієнтів ніколи не був настільки важливим для жодної галузі [2]. Тому, можна зробити висновок, що клієнтський досвід критично важливий для утримання клієнтів.

Клієнтський досвід можна визначити як суму когнітивних, емоційних, сенсорних і поведінкових реакцій споживачів на кожному етапі процесу купівлі, включаючи етапи перед покупкою, споживання та після покупки, тобто можна охарактеризувати як комплекс [3]. В це поняття входить не лише фактична взаємодія, а й очікування перед нею та спогади після. Можна сказати, що клієнтський досвід є суб'єктивним переживанням: два клієнта можуть по-різному оцінити однакове обслуговування залежно від своїх емоцій, попереднього досвіду, потреб.

Щоб створити чудовий клієнтський досвід, треба розглядати як серію точок дотику, а не як певний шлях, тому важливо врахувати чотири ключові компоненти, які наведені у таб.1.1.

Таблиця 1.1. Ключові компоненти клієнтського досвіду

Компоненти	Значення
Задоволення клієнта	Показник, того на скільки ваші клієнти щасливі, вдоволені чи захоплені вашими продуктами та послугами. Вона безпосередньо пов'язана з рівнем CX і тим, наскільки добре ваш бізнес відповідає потребам клієнтів і виправдовує їхні очікування.
Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Це спосіб, у який ваша компанія взаємодіє з клієнтами. Ефективна CRM характеризується клієнтоорієнтованим підходом. Надаючи пріоритет клієнту, ви можете забезпечити кращий CX і підвищити рівень задоволеності.
Точки дотику та канали	У сучасному цифровому світі клієнти можуть взаємодіяти з бізнесом через різні канали. Щоб забезпечити customer experience, важливо оптимізувати кожную точку контакту. Клієнти очікують безперебійного та цілісного customer experience через усі канали. Це означає, що ваш вебсайт повинен мати такий самий вигляд, як і ваш бренд, а клієнти повинні мати можливість доступ до інформації та здійснювати транзакції послідовно на всіх каналах.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Мапування шляху клієнта (CJM)	Це процес, через який проходить клієнт, коли він починає співпрацювати з брендом, і який триває протягом усіх його взаємин з цим брендом, Успішні компанії не залишають цей процес на волю випадку.

Джерело: розроблено автором на основі [4]

За даними, наведеними в табл. 1.1 видно, що клієнтський досвід (CX) є наріжним каменем успіху підприємства, оскільки безпосередньо впливає на рівень задоволення клієнтів. Високий ступінь задоволеності сигналізує про те, що компанія успішно реагує на потреби споживачів. Ефективне керування взаємодією з клієнтами (CRM) сприяє розробці клієнтоорієнтованої стратегії, яка сприяє тривалій лояльності. Важливо забезпечити високоякісну взаємодію на кожній точці контакту, адже кожен канал комунікації формує загальне враження клієнта. Всі цифрові та фізичні платформи мають бути узгодженими та інтуїтивно зрозумілими для користувача. Споживачі прагнуть до цілісного досвіду, незалежно від того, як або де вони взаємодіють з брендом. Картування шляху клієнта дає змогу бізнесу проаналізувати кожен етап взаємодії з клієнтом та виявити ключові моменти. Компанії, які активно формують шлях клієнта, отримують конкурентну перевагу. CX не може бути залишений без контролю або планування. Злагоджена робота всіх елементів CX забезпечує довіру клієнтів. У підсумку, інвестиції в CX є інвестиціями у майбутнє компанії.

На українському фінансовому ринку змагання між класичними та цифровими фінансовими установами позитивно впливає на обслуговування клієнтів в цілому. Традиційні банки активізують цифрову трансформацію, щоб втримати свої позиції перед новими учасниками, а необанки, в свою чергу, зобов'язані підтримувати найвищий рівень обслуговування, щоб заслужити довіру клієнтів без можливості фізичного контакту. Ця боротьба вже принесла помітні плоди: знизилась комісія, а швидкість і якість банківських операцій підвищуються в результаті суперництва між банками обох видів. В кінцевому підсумку, клієнтський досвід стає пріоритетом для усіх банківських установ –

незалежно від їхнього формату – та охоплює низку ключових аспектів, розглянутих нижче.

Основним чинником, що впливає на формування клієнтського досвіду є якість обслуговування. Якість обслуговування здавна вважається ключовим фактором, який визначає задоволеність клієнтів банківських установ. Вона включає в себе професійність та чемність банківських співробітників, вміння банку розв'язувати клієнтські питання (наполегливість у відповідях на запити, якість наданих консультацій), а також загальне враження від обслуговування.

В українському сьогоднішньому, означеному турбулентністю посткризового періоду (банківська криза 2014–2015 рр., пандемія 2020 р., збройні конфлікти), цінність якості обслуговування зросла багаторазово. Фінансові установи, котрим вдалося утримати безперебійність надання послуг та підтримати своїх клієнтів у найскрутніші часи, суттєво покращили свій бренд. Наприклад, у розпал повномасштабної війни багато українських банків швидко розгорнули гарячі лінії та запропонували пільгові умови для переселенців, військових та інших, засвідчуючи емпатію і піклування, що є ключовим елементом формування позитивного досвіду клієнта.

Другим важливим чинником є цифрові канали та зручність онлайн сервісів. У ХХІ столітті досвід взаємодії з клієнтами значною мірою формується цифровими платформами обслуговування. До них належать інтернет-банкінг, мобільні додатки, сервіси для здійснення платежів та чат-боти. Зручність у використанні та цілодобова доступність — визначальні переваги цифрових сервісів. В Україні фіксується стрімке збільшення кількості клієнтів, котрі вибирають дистанційне спілкування з банком: якщо у 2020 році 53% громадян використовували онлайн-сервіси фінансових установ, то у 2023 році цей показник збільшився до 66% [10]. Найбільшу активність виявляють молоді клієнти (18–39 років), серед яких близько 70% активно використовують цифрові банківські послуги [10]. Навіть у віковій категорії від 40 до 60 років, відсоток тих, хто користується онлайн-послугами, неухильно зростає, що вказує на масовий перехід до «цифри».

Надзвичайно важливим чинником є безперервність роботи сервісу. Події останніх років в Україні (карантинні обмеження, викликані COVID-19, а далі - війна) тільки підкреслили важливість дистанційного доступу. Під час бойових дій багато громадян були змушені покинути свої домівки або перебувати далеко від «свого» регіону, що суттєво обмежило можливість відвідувати відділення фізично.

Згідно з результатами опитувань, значна частина українців, а саме 60-70%, схильна обирати онлайн-канали та мобільні додатки для фінансових операцій. Вони віддають перевагу такому підходу, оскільки фізичне відвідування банківських відділень сприймається як менш комфортне та більш тривале за часом [10].

Третім важливим чинником є персоналізація послуг. Персоналізація - це пристосування банківських продуктів, взаємодії та послуг до унікальних потреб кожного окремого клієнта. У теоретичному плані, це базується на ідеї, що цінність для клієнта збільшується, коли він отримує актуальні пропозиції та відчуває, що банк його «розуміє». Сучасні фінансові установи дедалі активніше використовують аналіз даних та штучний інтелект для вивчення поведінки клієнтів (операції, пошукові запити, звернення та інше) і на основі цього надавати персоналізовані рішення.

У цифровій банківській справі тренд крокує ще далі — до гіперперсоналізації, коли пропозиції та контент припасовують під клієнта в реальному часі, враховуючи його поточні дії та навіть геолокацію. На думку фахівців, приблизно половина користувачів цифрових банків очікує високого рівня персоналізації свого досвіду [11]. Це можуть бути персональні бонуси, добірки фінансових рекомендацій, адаптовані push-повідомлення, наприклад, попередження про перевищення бюджету або пропозиція збільшити кредитний ліміт саме в той момент, коли це необхідно клієнту.

Четвертим основним і критичним чинником для формування клієнтського досвіду є безпека та захист даних. Безпека фінансових транзакцій та захист особистих відомостей є наріжними каменями клієнтської довіри. У

фінансовій сфері будь-який збій або витік інформації може моментально зруйнувати клієнтський досвід, незалежно від досконалості реалізації інших аспектів обслуговування. Тому банки спрямовують значні ресурси на забезпечення кібербезпеки, фізичної безпеки фінансів та конфіденційності даних. З точки зору споживача, безпека відчувається як відчуття впевненості: використовуючи інтернет-банкінг чи картку, клієнт має бути переконаний, що його фінанси та приватна інформація перебувають під захистом. Головні очікування тут – це застосування актуальних методів захисту (наприклад, шифрування, двофакторна аутентифікація, біометричний вхід), оперативне виявлення та блокування сумнівних операцій, забезпечення відшкодування у випадках шахрайства та подібне [11].

Отож, миттєвий і надійний доступ до рахунку – це фундамент клієнтського досвіду в цифрову епоху. Коли процес входу в систему або затвердження операції викликає сумніви (наприклад, відсутність SMS-паролів або сповіщень про авторизацію), клієнт зазнає занепокоєння [11].

П'ятим — Прозорість тарифів та умов. Прозорість тарифів та умов обслуговування - це надання клієнтові всієї інформації про комісії, ставки й правила користування послугами у відкритому доступі. Клієнт позитивно реагує, коли банк надає йому чітку та зрозумілу інформацію про всі фінансові аспекти, що передбачає відсутність прихованих платежів та складної термінології. У теорії, прозорість тісно пов'язана з принципами справедливості й довіри у взаєминах між клієнтом та банком: якщо умови зрозумілі, клієнт відчуває себе більш захищеним і сприймає співпрацю як партнерство, а не як гру з невизначеними правилами.

Прозорість – фундамент довіри. Відкритість компанії – ключовий елемент, без якого неможливо побудувати результативні, взаємовигідні взаємини з клієнтами. Відтак, банки у стратегічних планах часто наголошують на простоті й доступності своїх продуктів. На практиці це втілюється через оприлюднення вичерпних тарифних планів на інтернет-сторінках, попередження клієнта про комісії перед здійсненням операцій (наприклад, в

мобільному застосунку при переказі чи знятті готівки відображається комісія, якщо вона передбачена), а також відсутність прихованих пунктів у договорах.

Шостим — інноваційність та технологічність. Інноваційність банку - це його вміння впроваджувати нові технології та рішення, що роблять обслуговування комфортнішим, швидшим або унікальним. З теоретичної перспективи, інновації тісно корелюють із потребами клієнтів: у сьогоденному світі споживачі звикли до безперервних технічних покращень (смартфони, застосунки та інше) і сподіваються на аналогічну активність від банків. Банк, який регулярно презентує нові можливості, розглядається як прогресивний та клієнтоорієнтований. У протилежному випадку, відставання в технологіях може спричинити невдоволення (клієнти помічають, якщо у банку відсутня функція, яка вже доступна у конкурента).

Сьомим — швидкість обробки запитів і транзакцій. У світі, де час - гроші, швидкість обслуговування виступає одним з ключових елементів у формуванні вражень клієнтів. Йдеться як про блискавичне проведення фінансових операцій (перекази, платежі), так і про блискавичну відповідь банку на звернення клієнтів (обробка запитів, оперативність підтримки, розгляд скарг). Клієнти прагнуть миттєвості у простих повсякденних справах та швидкого вирішення складніших питань.

Восьмим — довіра до бренду та репутація банку. Довіра – це наріжний камінь фінансової взаємодії. Клієнт доручає банку свої кошти та особисті дані, плекаючи надію на їхню цілісність та збільшення. Коли ж довіри до фінансової установи немає, ані технологічні новинки, ані спокуси бонусів не зможуть втримати клієнта на тривалий період. Репутація бренду будується десятиліттями й містить в собі як історію стабільності банку, його публічний образ, враження інших клієнтів, так і зв'язок із певними цінностями (наприклад, державний банк може асоціюватися зі стійкістю, міжнародний – із передовими стандартами, новий цифровий – з новаторством, проте й з потенційно більшим ризиком).

Зрештою, довіра проростає з усього попереднього досвіду: якість наданих послуг, гарантії безпеки, чіткість та прозорість умов, швидкість реакції на запити клієнтів, впровадження інновацій – лише сукупність цих чинників будує або ж руйнує довіру до установи. Фінансова організація з позитивною репутацією, яка асоціюється з надійністю, володіє значною конкурентною перевагою: клієнти, як правило, лояльно ставляться до незначних недоліків, спокійніше реагують на короткочасні технічні збої, та загалом більш схильні до тривалої співпраці. Ось чому вибудовування та зміцнення довіри – основний пріоритет у стратегії взаємодії з клієнтами.

1.2 Особливості управління клієнтським досвідом у банківських установах

Управління клієнтським досвідом (Consumer Experience Management, CEM) — це сукупність процесів, які компанія використовує для відстеження, контролю та організації кожної взаємодії між клієнтом і організацією протягом життєвого циклу клієнта [5]. Мета управління клієнтським досвідом полягає в ретельному з'ясуванні потреб клієнтів та реалізації клієнто-зорієнтованих стратегій, які залучають усі департаменти компанії, для покращення задоволеності клієнтів, збільшення їхньої лояльності та стимулювання рекомендацій бренду. Іншими словами, CEM націлений на створення взаємодії, що виходить за межі простого задоволення потреб клієнта. Його завдання – вигідно позиціонувати компанію, виокремлюючи її з-поміж конкурентів. Це досягається шляхом побудови тривалих, емоційних відносин з клієнтом. З іншої сторони управління клієнтським досвідом — це дисципліна розуміння клієнтів і розгортання стратегічних планів, які дозволяють міжфункціональні зусилля та культуру, орієнтовану на клієнта, для підвищення задоволеності, лояльності та пропаганди [6].

Ефективне керування клієнтським досвідом базується на кількох фундаментальних засадах і має за мету реалізацію чітких бізнес-завдань.

Ключова мета – гарантувати позитивний, всебічний досвід на кожному етапі співпраці клієнта з брендом, що зрештою збільшує задоволеність, відданість та важливість клієнтів для бізнесу. Основні принципи СЕМ наведено в таб.1.2.

Таблиця 1.2. Основні принципи СЕМ

Принципи	Значення
Проведіть дослідження клієнтів	Проведення ретельного дослідження клієнтів може допомогти компаніям отримати уявлення про вподобання, поведінку та проблемні точки цільової аудиторії. Розуміючи своїх клієнтів, підприємства можуть створювати ефективніші маркетингові стратегії, адаптувати свої продукти та послуги відповідно до конкретних потреб клієнтів і створювати кращий досвід клієнтів у цілому.
Знай свого клієнта	Персоналізуючи досвід, компанії можуть створити міцніший зв'язок зі своїми клієнтами, підвищити рівень задоволеності клієнтів і підвищити лояльність до бренду. Персоналізації можна досягти за допомогою різних засобів, включаючи цільовий маркетинг, персоналізовані рекомендації продукту та персоналізоване спілкування.
Оптимізуйте взаємодію з клієнтами	Щоб забезпечити чудовий досвід клієнтів, компанії повинні постійно оптимізувати свою стратегію СХ. Оптимізація СХ передбачає збір відгуків клієнтів, аналіз даних про поведінку клієнтів і впровадження змін на основі цих ідей. Оптимізувавши свою стратегію СХ, компанії можуть забезпечити своїм клієнтам безперебійний досвід у всіх точках взаємодії, від веб-сайту до процесу оформлення замовлення.
Простий у використанні та інтуїтивно зрозумілий	Простий та інтуїтивно зрозумілий клієнтський досвід має важливе значення для задоволення клієнтів. Підприємства повинні переконатися, що їх веб-сайт або додаток є простими для навігації, а клієнти можуть швидко знайти інформацію або продукти, які вони шукають.

Джерело: розроблено автором на основі [8]

За даними, наведеними в табл. 1.2 видно, що ефективне керування досвідом клієнтів (СЕМ) вимагає дотримання ключових засад. Розвідка клієнтів дає можливість підприємствам краще пізнати своїх споживачів та їхні потреби. Це, у свою чергу, дозволяє більш точно адаптувати товари, сервіси та комунікацію. Принцип "знай свого клієнта" сприяє формуванню глибшого

емоційного контакту завдяки персоналізованому підходу. Клієнти відчують цінність та увагу, що зміцнює їхню лояльність. Безперервна оптимізація взаємодії з клієнтами забезпечує актуальність обслуговування та оперативне реагування на зміни в очікуваннях. Важливу роль відіграє збір фідбеку та аналіз поведінки клієнтів. Інтерфейс веб-сайту або мобільного додатку повинен бути максимально зрозумілим та логічним. Зручність користування є важливим чинником для формування позитивного досвіду. Всі ці засади спрямовані на побудову тривалих, взаємовигідних відносин між бізнесом та клієнтами.

Впровадження цих засад веде до досягнення ключових цілей СЕМ: покращення рівня задоволення клієнтів, плекання їхньої вірності, збільшення обсягу повторних покупок та рекомендацій, а також зміцнення позитивного іміджу бренду на ринку. Як результат, ефективне управління клієнтським досвідом перетворюється на конкурентну перевагу та каталізатор сталого розвитку бізнесу.

У теорії та практиці управління клієнтським досвідом (СЕМ) було розроблено багато моделей, які допомагають структурувати роботу з клієнтським досвідом та оцінювати його якість. Розглянемо деякі з найпопулярніших моделей та концепцій, які лежать в основі управління досвідом клієнтів.

Ще одним теоретичним підґрунтям для СЕМ є концепція, що запропонували Джозеф Пайн та Джеймс Гілмор. У своїй знаковій праці (стаття у HBR, 1998 рік; книга "The Experience Economy", 1999 рік) вони запровадили концепцію "економіки вражень", відстоюючи тезу про еволюцію економіки: після аграрної, індустріальної та сервісної економік, настав етап економіки досвіду [9].

Етапи економічної еволюції, згідно з Пайном і Гілмором, охоплюють: аграрний, індустріальний, сферу послуг та клієнтський досвід. На їхню думку, для побудови міцних зв'язків зі споживачами, організаціям варто створювати емоційно значущі, захопливі та довготривалі враження. До того ж,

наголошувалось, що саме спогади про ці захопливі переживання є справжнім продуктом [9].

Джозеф Пайн і Джеймс Гілмор окреслили чотири окремі сфери досвіду, використовуючи два виміри участі клієнта (активне проти пасивного) та зв'язку (поглинання проти занурення), наведене у табл.1.3.

Таблиця 1.3. Чотири сфери клієнтського досвіду

Сфери досвіду	Значення
Розваги	Пасивне сприйняття: клієнт переважно є споглядачем, відчуваючи насолоду від перегляду або прослуховування. Наприклад: концерт, вистава, кіно – споживач поглинає дійство, однак не бере в ньому активної участі.
Освітня	Активне «засвоєння»: клієнт бере участь у навчанні, активно реагує на інформацію чи здобуває вміння. Наприклад: майстер-клас, тренінг, екскурсія з гідом – відвідувач безпосередньо взаємодіє для пізнання нового.
Ескапістська (Escapist)	Активне заглиблення; клієнт цілком поринає у штучно створене довкілля або процес та виконує активну функцію. Скажімо: рольова гра, відеогра, тематичний атракціон – споживач особисто бере участь у події, має змогу впливати на перебіг вражень.
Естетична (Esthetic)	Пасивне занурення – це стан, коли клієнт опиняється в конкретному просторі та переживає його всіма фібрами душі, не беручи активної участі у розвитку подій. Це як приклад: відвідування художньої виставки, неспішна прогулянка серед мальовничих пейзажів чи перебування у вишукано оформленому готелі – людина повністю поглинена атмосферою і відчуває від неї позитивні емоції.

Джерел: розроблено автором на основі [9]

За даними, наведеними в табл. 1.3 видно, що у реальних ситуаціях ці чотири аспекти здатні перетинатися. Скажімо, візит на виноробню може містити освітню складову (оповіді про вино), розважальну (дегустація з розповідями), естетичну (чарівні пейзажі виноградників) та навіть ескапістську (участь у збиранні винограду). Концепція Pine & Gilmore – це теоретична структура, яка допомагає бізнесам під час планування їхніх пропозицій міркувати у контексті формування повноцінних вражень для споживачів, а не просто реалізації товарів чи послуг.

У різноманітних бізнес-моделях зустрічаються власні особливості та додані дрібні кроки, проте основний принцип не змінюється: клієнтський досвід вибудовується від першого контакту й до останнього. У випадку появи негативного фактору на будь-якому етапі (грубий працівник, бракований товар, затримка доставки), це негативно впливає на загальне сприйняття. Отже, ключова задача управління СХ полягає в баченні цілісної картини клієнтського шляху та в роботі над тим, щоб кожен його фрагмент був максимально зручним, позитивним і корисним для клієнта. Підприємства, які ефективно контролюють кожен етап шляху клієнта, здобувають вірних клієнтів, які не тільки повертаються самі, а й залучають нових. Тому розуміння та вдосконалення ключових етапів формування клієнтського досвіду є наріжним компонентом сучасного Customer Experience Management.

В українському банківському середовищі сучасне управління клієнтським досвідом (СЕМ) набуло статусу наріжного каменю у змаганні за лідерство. Банківські установи енергійно впроваджують новаторські стратегії для поліпшення взаємодії з клієнтурою, про що свідчать приклади з практики передових фінансових організацій.

Упродовж 2023 року ПУМБ значно активізував вивчення клієнтського досвіду, зосереджуючись на потребах клієнтів як в Україні, так і за її межами. Завдяки цьому було впроваджено ряд нововведень у сервісі, включаючи міжнародні грошові перекази через мобільний застосунок та доставку банківських карток за кордон. Це, своєю чергою, призвело до збільшення індексу лояльності клієнтів (NPS) до показника у 60%, що позиціонувало банк серед ТОП-3 лідерів ринку за цим критерієм [41].

Ощадбанк зосереджується на створенні досконалої системи управління досвідом клієнтів. Це охоплює глибоке розуміння їхніх потреб, розробку мапи взаємодії клієнтів з банком, формування емоційного зв'язку та систематичний збір відгуків [42].

Для оцінки ефективності взаємодії з клієнтами банк застосовує такі показники, як CSAT (задоволеність клієнтів) та NPS (індекс чистої підтримки) [42].

Сенс Банк рішуче впроваджує цифрові інновації з метою оптимізації взаємодії з клієнтами. Наприклад, банк презентував Sense SuperApp – мобільний застосунок, який інтегрує банківські та телекомунікаційні сервіси. До того ж, банк гарантував стабільне функціонування 74 відділень, навіть за умов перебоїв з електропостачанням, що стало можливим завдяки участі у проєкті Power Banking [23].

В умовах гострої конкуренції та цифрової трансформації у фінансовому секторі, першочерговим чинником лояльності, утримання клієнтів та збільшення прибутків стає саме якісний клієнтський досвід.

Банківські установи, які систематично інтегрують практики управління клієнтським досвідом, показують підвищену клієнтську довіру та здатність швидше реагувати на зміни ринкових умов. Управління клієнтським досвідом передбачає системний підхід, який можна представити у вигляді наступної моделі, яка наведена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Модель системного підходу управління клієнтським досвідом.

Джерело: розроблено автором на основі [23], [41], [42].

Можна зробити висновок з рис. 1.1, що представлена модель управління клієнтським досвідом відображає раціональну та структуровану організацію взаємодії банку з клієнтами, акцентуючи увагу на покращенні цього процесу. Вона включає в себе увесь процес – від отримання даних до аналізу результатів, що сприяє системному виявленню та усуненню недоліків, підвищенню рівня задоволення клієнтів та укріпленню їхньої прихильності. Використовуючи цю модель, банки здатні не лише утримувати конкурентну позицію, а й здобути лідерство на ринку завдяки високому рівню обслуговування клієнтів.

Створення клієнтського досвіду в банківських організаціях – це складний процес, на який впливає низка факторів. Якість сервісу, розвиток цифрових інструментів, ступінь персоналізації, рівень безпеки, зрозумілість тарифів, культура інновацій, оперативність реагування на запити та довіра до бренду – всі ці компоненти тісно взаємопов'язані у формуванні загального позитивного враження клієнта. Українська специфіка – високий рівень цифрової грамотності населення, пережитий досвід кризових періодів та поява революційних фінтех-продуктів – акцентує увагу на цифрових аспектах досвіду та на значущості довіри. Теоретичні концепції щодо CX у фінансовій сфері підкреслюють, що клієнтський досвід – це стратегічний капітал банку: інвестуючи в нього, банки заробляють лояльність, повторні угоди та конкурентні переваги. Отже, в умовах українського ринку банківські установи, які ефективно управляють зазначеними факторами, здатні не тільки задовольнити, але й перевершити очікування клієнтів, забезпечуючи собі довгостроковий успіх.

1.3 Методи, інструменти та показники вимірювання клієнтського досвіду

За дослідженнями консалтингової компанії McKinsey, одним з головних завдань компаній у 2023-24 роках було поліпшення досвіду клієнтів. При цьому, зазначалось, що успіх інвестицій у цей напрям необхідно систематично

вимірювати і лише на основі даних ухвалювати рішення щодо покращення сервісу [14]. Інакше бізнес може наразитися на невдоволення клієнтів та навіть втратити частину ринку. Якість обслуговування напряду впливає на прихильність: для 96% споживачів саме сервіс є найважливішим чинником лояльності до бренду, а 61% готові припинити використання продуктів компанії, якщо обслуговування неякісне [14]. Отже, систематичний вимір і аналіз CX є вкрай важливими для фінансових організацій.

Оцінювання досвіду клієнтів – це ключовий елемент стратегії зростання банківських організацій, адже дає можливість глибше розуміти потреби та очікування споживачів. В умовах сучасної конкуренції, просто якісний продукт – це вже не гарантія лояльності клієнтів; вагоме значення має те, як саме клієнт взаємодіє з банком. Моніторинг вражень клієнтів допомагає не лише виявляти недоліки у сервісі, але й будувати тривалі довірливі стосунки. Саме тому, застосування дієвих методів та інструментів оцінки досвіду клієнтів надзвичайно важливе для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Далі проаналізуємо ключові методи оцінювання досвіду клієнтів та відповідні інструменти.

Методи вимірювання CX поділяються на дві великі групи: якісні та кількісні. Вони доповнюють один одного і часто застосовуються послідовно або одночасно для повнішого розуміння досвіду клієнтів. Якісні підходи забезпечують глибоке розуміння мотивів, потреб та емоцій клієнтів, тоді як кількісні дають змогу підтвердити ці висновки на більшій вибірці та оцінити їх статистичну вагу [15].

Якісні методи зосереджені на зборі неструктурованих, детальних даних про досвід клієнтів. До них належать індивідуальні поглиблені інтерв'ю з клієнтами, фокус-групи (групові дискусії), етнографічні дослідження (спостереження за поведінкою клієнтів у реальних умовах), аналіз шляху клієнта (customer journey mapping) та інші. Ці підходи передбачають відкриті питання й розлогі розповіді, що дозволяє дослідникам зрозуміти думки, емоції та мотиви споживачів. Наприклад, фокус-групи дають змогу зібрати відгуки

кількох клієнтів одночасно щодо нового банківського сервісу, виявити спільні «болі» або очікування. Глибинні інтерв'ю з VIP-клієнтами банку допомагають з'ясувати, які аспекти обслуговування є найціннішими для них, а які потребують покращення. Метод «таємний покупець» (mystery shopping) теж належить до якісних: спеціально підготовлені аудитори інкогніто відвідують відділення банків чи страхових компаній як звичайні клієнти і детально оцінюють свій досвід за заданими критеріями. Якісні методи зазвичай охоплюють відносно невеликі вибірки клієнтів, проте забезпечують глибину розуміння – вони висвітлюють «чому» стоїть за оцінками клієнтів. Результати таких досліджень часто оформлюються у вигляді інсайтів, цитат клієнтів, опису типових сценаріїв взаємодії тощо, і слугують основою для гіпотез подальшого кількісного тестування [15].

Кількісні методи мають на меті надати числову оцінку рівня клієнтського досвіду, що дозволяє порівнювати результати у динаміці та між різними підрозділами чи компаніями. Найбільш розповсюджений інструмент – це стандартизовані опитування (анкетування) клієнтів. Вони можуть проводитися офлайн (на папері або через інтерв'юерів) або онлайн (веб-анкети, email-опитування, мобільні опитування). Основна перевага опитувань – отримання даних від великої кількості респондентів за уніфікованою схемою питань, що дає змогу розрахувати статистично значущі показники (рівень задоволеності, лояльності та інше).

Компанії нерідко поєднують якісні та кількісні методи для формування цілісного розуміння. Спочатку якісні дослідження породжують гіпотези та визначають проблемні аспекти, після чого кількісні опитування чи аналіз даних верифікують масштаб цих явищ та визначають їх пріоритетність. У соціальних науках такий підхід називають триангуляцією методів, що сприяє зменшенню упереджень та покращенню надійності висновків.

Для втілення зазначених методів застосовується великий різні інструменти, що сприяють збору, збереженню й аналізу інформації про клієнтський досвід, які наведені в табл. 1.5

Таблиця 1.5 Інструменти моніторингу клієнтського досвіду

Засоби	Значення
CRM-системи (Customer Relationship Management)	CRM платформи (зокрема, Salesforce, Microsoft Dynamics, SAP CRM, Oracle Siebel, а також локальні варіанти) слугують центральним сховищем даних про клієнтів.
Платформи для опитувань та зворотного зв'язку (Voice of Customer платформи)	Спеціалізовані сервіси для опитувань та збирання відгуків значно полегшують кількісні CX-дослідження. Вони дають змогу створювати анкети (наприклад, з питаннями NPS, CSAT, CES), надсилати їх клієнтам різними каналами та автоматично збирати результати.
Інструменти аналітики вебсайтів і мобільних застосунків	Для цифрових каналів обслуговування критичним є відстеження поведінки користувачів через системи аналітики. Google Analytics / Firebase, Adobe Analytics, Mixpanel, Piwik/Matomo та інші платформи відстежують дії клієнтів на веб-сайтах та в мобільних додатках банків. Вони надають кількісні показники, що опосередковано описують досвід.
Системи підтримки та обробки звернень (customer service tools)	Канали зворотного зв'язку – кол-центри, онлайн-чати, електронна пошта – самі по собі є джерелом даних про CX. Програмні комплекси для роботи зі зверненнями (на кшталт Zendesk, Freshdesk, Intercom, Genesys тощо) не тільки дають змогу операторам ефективно обслуговувати клієнтів, а й збирають статистику, важливу для оцінки досвіду.
“Voice of Customer” (VoC) інструменти та аналітика відгуків	Окрім офіційних опитувань, важливим є збір позитивних та негативних відгуків у неформальному вигляді – через соціальні мережі, публічні відгуки, претензії, пропозиції. Сучасні VoC-платформи (наприклад, Medallia, Qualtrics XM Discover, Clarabridge) використовують обробку природної мови для автоматичного аналізу текстових та голосових звернень клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі [14], [16], [17], [18]

За даними, наведеними в табл. 1.5 видно, що сучасні технології надають можливість збирати дані про CX з різноманітних точок взаємодії клієнта з фінансовою установою. CRM-системи фіксують "тверді" факти взаємодій, платформи для опитувань – суб'єктивні оцінки, цифрова аналітика – поведінкові патерни, а VoC-інструменти – емоційну та якісну складову досвіду. Разом ці інструменти забезпечують основу для розрахунку ключових показників клієнтського досвіду.

Аби кількісно виміряти рівень задоволення та відданості клієнтів, у практиці Customer Experience розроблено декілька стандартних метрик. Найчастіше вживані з них – NPS (Net Promoter Score) – індекс лояльності клієнта, CSAT (Customer Satisfaction Score) – індекс задоволеності клієнтів, та CES (Customer Effort Score) – показник зусиль, яких докладає клієнт. Окрім зазначених, компанії застосовують також інші метрики (індекс відданості клієнтів, складові індекси задоволеності, показники утримання та інші) [14].

Net Promoter Score (NPS) - це індикатор, що демонструє ступінь вірності клієнтів і бажання порадити компанію або товар. Сказати простіше, NPS відображає співвідношення прихильних та неприхильних клієнтів серед ваших користувачів. Методика NPS (Net Promoter Score) побачила світ у 2003 році. Її запропонував Фред Райхельд, консультант з компанії Bain & Company. Стаття, в якій вона була вперше представлена, вийшла у видавничому домі Harvard Business Review. Простота підходу сприяла швидкому поширенню методики [19].

Для визначення показника NPS, клієнтам пропонують відповісти на головне запитання: «З якою вірогідністю ви порадите нашу фірму (або продукт/послугу) товаришу чи колезі?». Оцінка ймовірності варіюється від 0 (ні в якому разі не порекомендує) до 10 (однозначно порекомендує) [16].

За методологією, відповіді згодом розподіляються на три категорії:

- Клієнти, які поставили 10 або 9, є лояльними.
- Респонденти, які відповіли 8 або 7, нейтрально ставляться до компанії.
- Люди, які визначили своє ставлення від 6 до 0, незадоволені компанією [14].

Індекс лояльності клієнта (Net Promoter Score, NPS) розраховується за формулою:

$$NPS = (\% \text{ лояльних клієнтів} - \% \text{ незадоволених}) / \text{кількість опитаних} * 100,$$

де % лояльних клієнтів – це частка задоволених клієнтів;

% незадоволених – це частка незадоволених клієнтів;

кількість опитаних – це загальна кількість.

Якщо відсоток незадоволення варіюється від -100% до 0%, ваша компанія має суттєву кількість клієнтів, які не задоволені. Діапазон від 0% до 30% вважається позитивним, але ще є потенціал для покращення. Від 31% до 70% вказує на значну кількість прихильних клієнтів. Показники від 71% до 100% зустрічаються рідко, проте вони свідчать про те, що ваша організація близька до ідеалу з точки зору клієнтського досвіду [14].

Сила NPS полягає у його здатності прогнозувати: цей показник відкриває довгострокові перспективи розвитку компанії, адже висока лояльність клієнтів сприяє повторним покупкам та рекомендаціям [16]. Ключовим є те, що NPS стимулює збір розширеного відкритого зворотного зв'язку: після виставлення балу від 0 до 10, клієнту пропонують надати відповідь на питання: «Чому ви обрали саме таку оцінку?». Це дає змогу з'ясувати передумови задоволення або незадоволення. Отже, NPS поєднує числові показники з якісними висновками.

Індекс задоволеності клієнтів (CSAT) – це показник, що вимірює ступінь задоволення клієнта певним контактом, товаром або послугою. На відміну від NPS, котрий оцінює довготривалу прихильність, CSAT переважно використовується для точкових вимірювань і показує актуальну/транзакційну задоволеність споживача. Це один з найелементарніших та найпоширеніших показників у практиці CX.

Вимірювання CSAT здійснюється через безпосереднє звернення до клієнта, на кшталт: "Наскільки ви задоволені сервісом/товаром, котрий/який отримали?". Оцінювання респондентом відбувається згідно визначеної шкали – найчастіше від 1 до 5, де 1 вказує на "надзвичайно незадоволений", а 5 – "максимально задоволений". За підсумками опитування визначається відсоток задоволених клієнтів. Існують два основних способи агрегування CSAT: обчислення середнього балу або підрахунок Top 2 Box. У першому методі розраховується середнє арифметичне значення всіх оцінок (це і є показник

CSAT, який може бути представлений у балах з 5 або у відсотках від максимальної оцінки). У другому підході визначається частка респондентів, які поставили найвищі оцінки (наприклад, відсоток тих, хто обрав відповіді «4» чи «5» на шкалі з 5 балів), що інтерпретується як відсоток задоволених клієнтів [18]. Наприклад, якщо з 100 респондентів 70 дали оцінку 4 або 5, тоді $CSAT\ Top2Box = 70\%$.

CSAT застосовують найчастіше одразу після завершення контакту з клієнтом, щоб оперативно дізнатися про його враження. Характерні приклади використання у фінансовому секторі: оцінка задоволення після розмови з кол-центром (клієнта просять по телефону або в СМС оцінити якість консультації), після відвідування відділення (через коротку анкету чи термінал опитування при виході), після онлайн-операції (спливаюче вікно з питанням «Чи задоволені ви виконанням?»). Перевага CSAT – простота та конкретність: клієнти легко сприймають запитання та шкалу, а компанія отримує зрозумілий індикатор «добре/погано» для певного випадку. Недолік – показник CSAT може значною мірою залежати від моменту та емоційного стану клієнта; він не враховує більш широкого контексту лояльності. Проте CSAT – важливий елемент загальної картини CX. Прийнято вважати, що високий рівень поточних задоволених клієнтів корелює з їхнім наміром продовжувати користуватися послугою та здійснювати повторні покупки.

Індекс зусиль клієнта (CES) – це показник, який виник нещодавно, що вимірює, наскільки великі зусилля витратив клієнт для взаємодії з компанією або для вирішення свого питання [18]. Концепцію CES було поширено у 2010-х роках (наприклад, після публікації у виданні Harvard Business Review статті під назвою «Припиніть намагатися тішити своїх клієнтів»), коли виявили, що зменшення зусиль споживача може мати більш значний вплив на його вірність, аніж перевищення його очікувань. Головна увага CES зосереджена на тому, наскільки просто і зручно клієнтові вдалося досягти бажаного результату.

Вимірювання Customer Effort Score (CES) відбувається через опитування клієнта невдовзі після конкретної події (скажімо, після звернення

до підтримки або завершення складного оформлення послуги). Клієнту задають питання на кшталт: «Скільки зусиль вам знадобилося, аби розв'язати ваше питання?» чи «Наскільки просто вам було взаємодіяти з нашою організацією сьогодні?». Форма відповіді може бути різноманітною. Часто застосовують шкалу від «надзвичайно легко» до «вкрай важко» або рівні згоди з твердженням «Компанія зробила все, щоб мені було зручно отримати необхідне» (за шкалою від 1 – повністю не погоджуюсь, до 7 – цілковито згоден).

Фінансові установи активно використовують CES переважно для оцінки якості обслуговування та підтримки. Скажімо, після закінчення розмови з оператором на гарячій лінії, банк може поцікавитися: "Чи погоджуєтесь ви з тим, що нам було просто вирішити ваше питання?" і отримати оцінку. Якщо клієнт відчуває, що йому довелося "походити колами" або довго чекати відповіді – CES буде низьким, і це сигнал до перегляду внутрішніх процедур (можливо, слід оптимізувати голосове меню, або надати співробітникам першої лінії більше можливостей для самостійного вирішення проблем). Дослідження показують, що зменшення зусиль, які клієнт витрачає на взаємодію з компанією, часто сприяє збільшенню його лояльності навіть більше, ніж підвищення задоволеності. Адже якщо компанія полегшує життя клієнту, то ймовірність його повторного звернення суттєво зростає. Це особливо важливо у банківському секторі: клієнти дуже цінують простоту і швидкість в таких аспектах, як відкриття рахунків, отримання кредитів, оформлення страховок.

Отже, CES – це не про загальне враження, як NPS, і не про емоційну задоволеність, як CSAT. Він зосереджений на практичності: на тому, наскільки простим і зрозумілим був сервіс. Хоча в Україні CES ще не на піку популярності, як, скажімо, NPS, сучасні компанії вже включають його в свої VoC-стратегії. Приміром, українська страхова компанія у 2021 році поділилася, що спрощення процесу вирішення страхових випадків призвело до помітного зростання CES, яке корелювало зі збільшенням NPS клієнтів. Отож, бізнес

дедалі більше уваги приділяє вимірюванню та зменшенню "тертя" в процесі взаємодії з клієнтами.

Вимірювання досвіду клієнтів – це всебічний процес, який передбачає збір інформації за допомогою якісних і кількісних технік, використання спеціалізованих інструментів для опитувань та аналізу, а також обчислення ряду показників для оцінки задоволеності і прихильності клієнтів. У фінансовому секторі України спостерігається збільшення уваги до CX: банки та страхові фірми впроваджують системи зворотного зв'язку, регулярно вимірюють NPS, CSAT, CES та інші показники, та на основі цих даних вносять зміни в сервісні процеси. Академічний і практичний досвід показує, що поєднання якісних інсайтів (що стоїть за оцінками клієнтів) та кількісних індикаторів (наскільки поширеним є та чи інша ситуація) дає змогу якнайточніше зрозуміти клієнтський досвід. CRM інструменти, VoC-платформи, аналітичні системи та контакт-центри генерують необхідні дані, а інтегральні показники, такі як NPS, дозволяють вимірювати прогрес. Безперервне покращення клієнтського досвіду на основі вимірювань – основа конкурентоспроможності та сталого розвитку компаній на ринку фінансових послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ АТ «СЕНС БАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Сенс Банк»

АТ «Сенс Банк», зареєстроване за юридичною адресою: 03151, Київська обл., м. Київ, вул. Велика Васильківська, 100. Сенс Банк посідає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним зі стійких і надійних банків України, входить до переліку системно важливих банків України, затвердженим рішенням правління Національного банку України 2023 року.

АТ «Сенс Банк» є державним банком зареєстрованим у формі акціонерного товариства. Ця організаційно-правова форма господарського товариства, статутний капітал якого поділено на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості. Ця структура дозволяє залучати значні фінансові ресурси шляхом випуску та продажу акцій, що сприяє швидкій концентрації капіталу для реалізації масштабних проєктів. 22 липня 2023 року Міністерство фінансів України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб уклали договір купівлі-продажу 100% акцій АТ «Сенс Банк» і перейшов у власність держави [21]. Управління здійснюється Правлінням банку, Наглядовою радою банку та контролюється Національним банком України.

Банк був заснований у 1992 році. З 2001 року здійснював свою діяльність під назвою АТ «Альфа-Банк» та з 2004 року входив до складу приватної міжнародної банківської холдингової компанії з головним офісом у Люксембурзі. У 2022 році було ухвалено рішення про відмову від бренду Альфа-Банк, здійснено зміну юридичного найменування банку на АТ «Сенс Банк» та створено новий бренд Sense Bank [21]. У липні 2023 року НБУ ухвалив рішення щодо націоналізації АТ «Сенс Банк», передавши його у державну власність через Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Цей крок

був спрямований на підтримку стабільності банку та захист інтересів його вкладників. Банк має розгалужену мережу відділень.

Основний вид економічної діяльності бізнес-організації за КВЕД:

64.19 Інші види грошового посередництва

Види послуг:

Послуги для фізичних осіб:

- Кредитні картки;
- Кредити готівкою;
- Депозитні рахунки;
- Платежі та перекази;
- Пакети послуг;
- Військові облігації;
- Онлайн-сервіси, зокрема, цифровий банк Sense SuperApp;
- Індивідуальний сейф;
- повноцінна віддалена ідентифікація через відеочат.

Серед інших переваг нового цифрового банку: унікальна персоналізація інтерфейсу, технологія платежів drag'n'drop, миттєві кредити онлайн, оплата комунальних послуг, оформлення страхування та ін.; [22]

Послуги корпоративного бізнесу:

- Кредитування;
- Овердрафт;
- Лізинг;
- Торговельний та інтернет-еквайринг;
- Фінансування;
- Управління засобами;
- Розміщення коштів;
- Кореспондентські рахунки;
- Міжбанківські операції та ін.; [22]

В умовах сьогоденної економічної хисткості пильну увагу варто зосереджувати на аналізі найважливіших фінансових показників банків. Вони слугують інструментом оцінки результативності роботи, фінансової стабільності, рівня довіри вкладників та здатності установи пристосовуватися до змін кон'юнктури ринку. Зокрема, зміна розміру кредитного портфеля, обсягів вкладів населення, показника ліквідності та чистого прибутку дає змогу сформувати всеохопну картину фінансового стану банку. Аналіз цих показників є важливим складником стратегічного управління та інформування зацікавлених кіл.

На рис. 2.1 наведено трансформацію ключових фінансових метрик банку у період з 2022 по 2024 рік. Детальний розгляд приділено динаміці кредитного портфеля, рівню ліквідності та показникам прибутковості після завершення кризи. Візуалізація графіку дозволяє оцінити основні тенденції, зокрема зниження активності кредитування та, одночасно, збільшення прибутку. Паралельно, спостерігається стабільний обсяг депозитів, що є індикатором довіри клієнтів до фінансової установи.

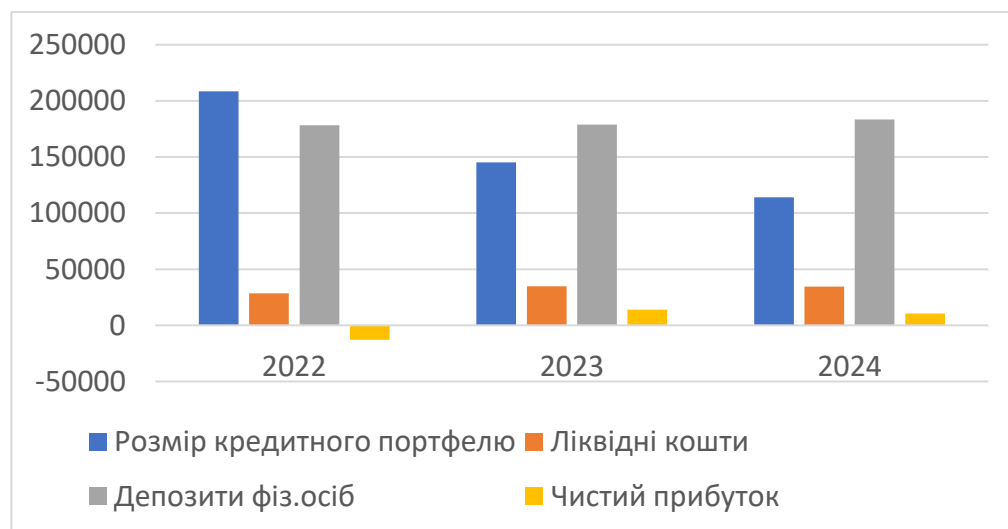


Рисунок 2.1 – Ключові показники діяльності АТ «Сенс Банк»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Можна зробити висновок з рис. 2.1, що банк засвідчив міцність у складні часи, покращив прибутки та збільшив ліквідність, не втративши довіри

клієнтів. Скорочення кредитного портфеля потребує аналізу, хоча може бути наслідком обачної політики у нестабільних економічних умовах.

Мета АТ «Сенс Банк» є стати новаторами змін з новим ім'ям та гаслом: «Майбутнє має сенс!» [21]

Стратегія плану розвитку Сенс Банку спрямована на забезпечення якісного обслуговування клієнтів, впровадження сучасних технологій та зміцнення позицій на ринку фінансових послуг України.

Виходячи з цього, головні напрями розвитку АТ «Сенс Банк»:

- Зміцнення позицій у банківському секторі України
- Розвиток корпоративного та роздрібного бізнесу
- Підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ)
- Цифрова трансформація та інновації
- Побудова екосистеми та розвиток e-commerce

Система корпоративного управління Сенс Банку, яка наведена у додатку А відповідає чинному законодавству і міжнародній практиці, забезпечуючи ефективне управління бізнесом і раціональне використання ресурсів Банку для досягнення стратегічних цілей і задоволення інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів й інших стейкхолдерів Банку [21].

Процеси і процедури управління в Банку структуровані так, щоб забезпечити дотримання всіх законів, норм і правил і створити оптимальні умови для ухвалення далекоглядних і відповідальних рішень [21].

Протягом 2022–2024 років чисельність персоналу АТ «Сенс Банк» зазнала значних змін, відображаючи еволюцію банку від приватної фінансової установи до державного банку, що представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка кількості співробітників АТ «Сенс Банк»

	2022	2023	2024
Чисельність персоналу	5 000 осіб	4 000 осіб	4 365 осіб

Джерело: [23], [24]

За даними, наведеними в табл. 2.1 видно, що протягом 2022–2024 років чисельність персоналу Сенс Банку зменшилася на 635 осіб, що свідчить про

оптимізацію та адаптацію банку до нових умов після націоналізації. На даний час спостерігається тенденція кадрового голоду.

Проаналізуємо фінансовий стан компанії за 2022-2024 роки. Основні фінансові показники, що представлені у табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових показників діяльності АТ «Сенс Банк»

Показники	Значення показників, млн. грн			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Розмір кредитного портфеля	208 480	145 095,28	156 676,79	-30.5%	8%
Резерви під кредитні ризики	-65 332	-79 457,39	-92 499,98	21.6%	16.4%
Активи	349 713	351 094,47	465 431.25	0.4%	32.5%
Ліквідні кошти	28 449	34 765,8	44 389,74	22.2%	27.6%
Власний капітал	38 697	38 791,57	48 091,24	0.2%	23.9%
Статутний капітал	114 904	114 904,75	114 904,75	0.006%	0%
Кошти банків	577	110,87	137,05	-80.8%	23.6%
Загальний обсяг внесків	263 708	297 602,86	405 907,51	12.8%	36.3%
Депозити фіз. осіб	178 233	178 707,71	183 286.73	0.26%	2,5%
Боргові цінні бумага, емітовані банком	12	2	0	-83%	0
Зобов'язання	313 015	312 302,89	417 340,01	-0.22%	33.6%
Чистий прибуток	-12 911	13 961	10 669,27	207%	-23.5%

Джерело: розроблено автором на основі [20]

За даними, наведеними в табл. 2.2 видно, що фінансові результати банку демонструють деяке покращення фінансового стану у 2023–2024 роках

порівняно з попереднім періодом. Попри значне скорочення кредитного портфеля у 2023 році на 30,5%, у 2024 році зафіксовано його збільшення на 8%, що вказує на поступове відновлення кредитної діяльності. Зростання резервів під кредитні ризики в обох роках (21,6% у 2023 та 16,4% у 2024) вказує на обережний підхід банку до управління кредитними ризиками. Обсяг активів збільшився на 32,5% у 2024 році після незначного зростання у 2023, що сигналізує про розширення масштабів діяльності. Позитивним моментом є збільшення ліквідних коштів на 22,2% та 27,6% відповідно, що свідчить про підвищення фінансової стійкості. Власний капітал також демонструє тенденцію до зростання, особливо у 2024 році (+23,9%). Незмінність статутного капіталу вказує на стабільність структури власності. Значне збільшення внесків і депозитів фізичних осіб підтверджує високий рівень довіри клієнтів до установи. Зменшення чистого прибутку у 2024 році на 23,5% після значного зростання у 2023 свідчить про вплив зовнішніх чинників або збільшення операційних витрат. Загалом, банк показує ознаки фінансового покращення, проте подальше зростання має супроводжуватися оптимізацією витрат та зменшенням ризиків.

Слід підкреслити, що офіційні рейтинги також вказують на сильні аспекти клієнтського досвіду Сенс Банку. Наприклад, у 2022 році банк удостоївся звання “Найкращий банк для МСБ в Україні” (Best SME Bank), що непрямо засвідчує увагу до малого бізнесу та оперативність обслуговування [22]. А наприкінці 2023 – на початку 2024 років Сенс Банк був відзначений низкою нагород у проекті «ТопФінанс» від Delo.ua: 1-ше місце у категоріях “Найкращий банк-партнер для корпоративного бізнесу” та “Банк для заощаджень”, а також призові місця як “Банк року для МСБ” (4-те місце) та “Лідер споживчого кредитування” (3-тє місце) [21]. Організатори рейтингу виділили активний розвиток онлайн-банкінгу Сенс Банку, що робить продукти комфортними та доступними для різних категорій клієнтів. Така зовнішня оцінка підтверджує: банк володіє доброю платформою та потенціалом для забезпечення якісного досвіду.

АТ «Сенс Банк» активно розбудовує партнерство з різними організаціями, надаючи привабливі умови взаємодії для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Банк пропонує партнерські кредитні програми у співпраці з такими компаніями, як агрокорпорація «Степова», ТОВ «ПРОПОЛЕ», ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ КОМПАНІ» та ТОВ «АГРО АРЕНА». Ці програми націлені на фінансування закупівлі посівного матеріалу, добрив, засобів захисту рослин, палива та енергетичного обладнання [21].

Крім того, «Сенс Банк» надає можливість інтернет-магазинам стати партнерами для збільшення обсягів продажів товарів і послуг у кредит. Переваги партнерства включають комфортне оформлення кредиту для клієнтів, оперативне перерахування коштів за товар від банку та можливість інтеграції за допомогою API або віджету [21].

Також банк підтримує енергоефективні проекти, надаючи кредитне фінансування для муніципалітетів. Наприклад, Дніпровська міська рада отримала від «Сенс Банку» кредит у розмірі 320 мільйонів гривень для впровадження енергоефективних проектів, зокрема, облаштування альтернативних джерел виробництва теплової енергії та утеплення фасадів житлових будинків [21].

Завдяки таким партнерським відносинам «Сенс Банк» сприяє розширенню бізнесу своїх клієнтів та підтримує значущі суспільні ініціативи.

Регулятори відіграють визначальну роль у функціонуванні АТ «Сенс Банк», гарантуючи стабільність та надійність усієї банківської системи України. Головним регулятором виступає Національний банк України (НБУ), який здійснює нагляд за відповідністю банку нормативним вимогам, моніторить його фінансову стійкість та впроваджує регуляторні акти, котрі визначають правила діяльності банківського сектору.

Окрім того, АТ «Сенс Банк», як кваліфікований надавач електронних довірчих послуг, підлягає регулюванню у сфері електронних підписів та довірчих послуг, що забезпечує безпеку та надійність електронних операцій для клієнтів банку.

Отже, регулятори забезпечують контроль за діяльністю АТ «Сенс Банк», сприяючи його безперебійній роботі та формуючи довіру клієнтів до банківської системи України загалом.

Тепер більш детально розглянемо інформаційну систему компанії, яка є вирішальною для забезпечення ефективного управління її операціями. Ця система поділяється на дві основні складові: інформаційні потоки (рис. 2.2) та спеціалізоване програмне забезпечення.

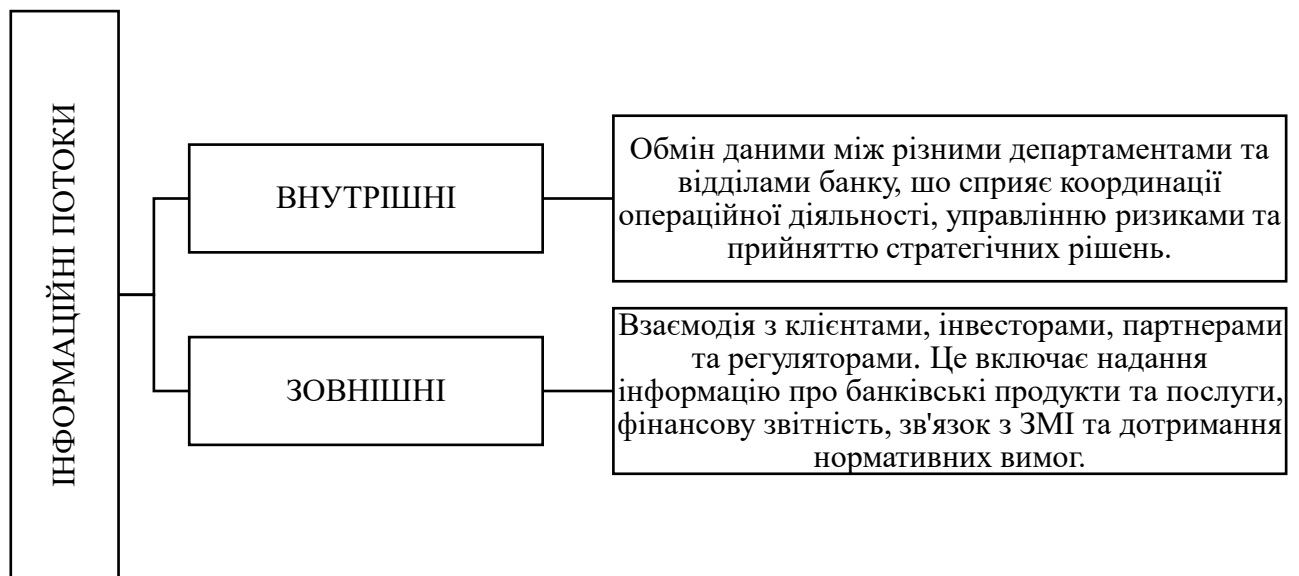


Рисунок 2.2 Інформаційні потоки АТ «Сенс Банк»

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Важливо зазначити, що ефективне управління як внутрішніми, так і зовнішніми інформаційними потоками є критично важливим для забезпечення безпеки даних, відповідності нормативним вимогам та підтримки довіри клієнтів і партнерів. Вони виконуються за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення поділяється на:

- **Б2 (Автоматизована банківська система):** Вона використовується банками для обробки платежів, управління рахунками, здійснення валютних операцій, контролю за фінансовими потоками та виконання вимог регуляторів. Програма забезпечує швидке та безпечне проведення банківських транзакцій, а також інтегрується з внутрішніми та зовнішніми системами.

- **CRM Siebel:** Комплексна система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка допомагає банкам ефективно керувати продажами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів. Вона забезпечує централізоване зберігання інформації про клієнтів, дозволяючи банкам отримувати повний огляд взаємодії з ними. Це сприяє підвищенню якості обслуговування, збільшенню продажів та покращенню загального досвіду клієнтів.

У додатках А, Б наведено структуру корпоративного управління та організаційну структуру АТ «Сенс Банк». Аналізуючи подану структуру, стає очевидним що вона є ієрархічною і орієнтована на досягнення загальних бізнес-цілей компанії. Ця організаційна структура об'єднує різноманітні відділи, кожен з яких зосереджений на критично важливих аспектах роботи. Стратегія розвитку Сенс Банку має на меті надання клієнтам першокласного сервісу, інтеграцію передових технологій та посилення позицій на українському фінансовому ринку. Ієрархічна організаційна структура забезпечує ефективне управління стратегічними цілями та сприяє винятковій якості банківських продуктів і послуг. Крім того, така структура оптимізує управління ресурсами та сприяє професійному зростанню команди, що спільно підтримує конкурентоспроможність і стабільність банку на ринку.

АТ «Сенс Банк» здійснює свою діяльність через низку основних та підтримуючих бізнес-процесів, спрямованих на надання якісних банківських послуг клієнтам (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура процесів верхнього рівня в АТ «Сенс Банк»

Категорія процесів	Процеси
Процеси управління	- Стратегічне планування - Фінансове планування й складання бюджету - Управління ризиками - Контроль якістю банківських послуг - Кібербезпека та дотримання вимог
Основні процеси	- Маркетинг та залучення клієнтів - Відкриття рахунків - Обслуговування рахунків - Кредитування - Платіжні картки - Депозити - Перекази коштів - Сервіс

Продовження таблиці 2.3

1	2
Підтримуючі процеси	- Бухгалтерія - Облік персоналу (HR) - Юридичний супровід - IT-підтримка - Охорона - Закупівлі - Фінансовий контроль - Навчання та розвиток - Управління корпоративною культурою

Джерело: розроблено автором на основі [21]

За даними, наведеними в табл. 2.3 видно, що АТ «Сенс Банк» розбудувало систему процесів з чіткою ієрархією, яка охоплює три ключові напрямки: управлінські, основні та підтримуючі процеси. Управлінські процеси гарантують стратегічну стабільність та контроль над розвитком банку, включаючи планування, управління ризиками, моніторинг якості надання послуг та відповідність вимогам безпеки. Основні процеси безпосередньо спрямовані на обслуговування клієнтів та надання банківських продуктів, таких як рахунки, кредити, депозити, картки та перекази. Ці процеси становлять основу операційної діяльності та генерують прибуток для банку. Підтримуючі процеси підтримують функціонування організації, зокрема бухгалтерію, управління персоналом, юридичні послуги, закупівлі, IT-підтримку та інші. Особливу увагу приділяють управлінню корпоративною культурою та професійному навчанню персоналу, що сприяє сталому розвитку та гнучкості до змін. Система процесів банку спроектована так, щоб забезпечити синергію між усіма функціями. Цілісний досвід клієнта формується завдяки узгодженості всіх рівнів процесів. Це допомагає банку зберігати конкурентоспроможність та орієнтацію на клієнта в умовах динамічного ринку фінансових послуг.

АТ «Сенс Банк» гарантує результативну діяльність та високий стандарт клієнтського сервісу через взаємодію ключових та допоміжних бізнес-процесів.

Також бізнес-процеси виконуються за допомогою різних законів, зовнішнім та внутрішнім нормативним, методичним та інструктивним документам, які наведено у додатку В

Проаналізувавши цільовий ринок АТ «Сенс Банк», можна зазначити, що основний фокус банку зосереджений на внутрішньому ринку України. АТ «Сенс Банк» є одним із найбільших банків країни, який обслуговує широкий спектр клієнтів у різних сегментах ринку. Банк надає послуги як фізичним особам, так і корпоративним клієнтам, пропонуючи різноманітні фінансові продукти та послуги. Зокрема, «Сенс Банк» активно працює на ринку цінних паперів, здійснюючи операції з державними та корпоративними облігаціями, а також супроводжуючи інвестиції нерезидентів в облігації українських емітентів [21].

Після націоналізації у 2023 році банк продовжує забезпечувати стабільну роботу та виконання зобов'язань перед клієнтами. Станом на 1 жовтня 2024 року «Сенс Банк» займав 6-те місце серед українських банків за розміром активів, що свідчить про його значну присутність на ринку [20].

Таким чином, цільовий ринок АТ «Сенс Банк» охоплює як роздрібних клієнтів, так і корпоративний сектор, з акцентом на надання комплексних фінансових послуг та активну участь у ринку цінних паперів України.

АТ «Сенс Банк» надає послуги мільйонам приватних клієнтів та обслуговує десятки тисяч підприємств. Упродовж 2022 року, зокрема після того, як розгорнулася повномасштабна війна, Sense Bank зумів зберегти суттєву роздрібну клієнтську базу, незважаючи на важкі виклики воєнного часу та зміни у власності. Значного відтоку клієнтів не сталося – банк утримав понад 3 мільйони фізичних осіб і десятки тисяч бізнес-клієнтів. Упродовж 2023 року, після ребрендингу з Альфа-Банку на Sense Bank (грудень 2022) та подальшої націоналізації в липні 2023, було відмічено відновлення довіри серед клієнтів [40]. На рис. 2.3 наведена інформація про кількість клієнтів банку, вона розділена на категорії фізичних осіб та бізнес-клієнтів (юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців) за період 2022, 2023 та 2024 років.

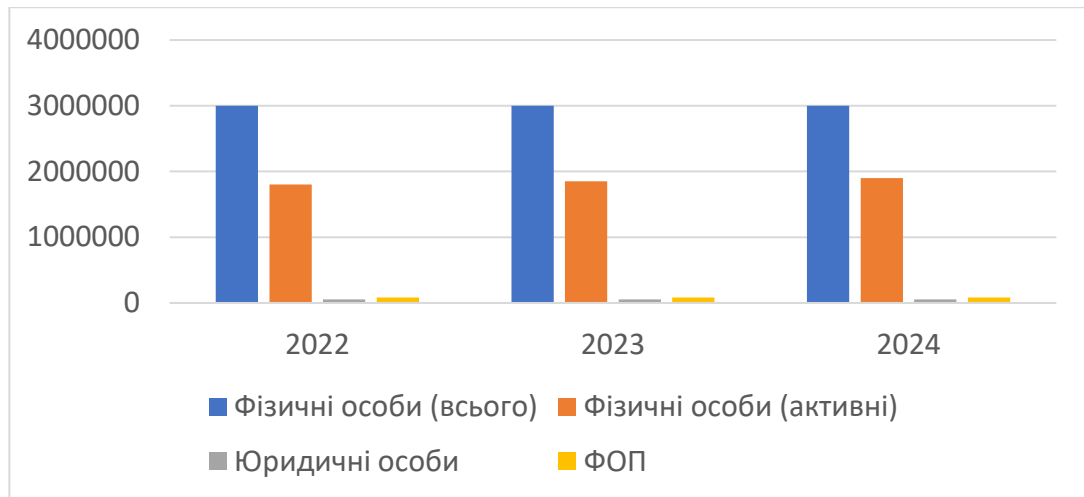


Рисунок 2.3 – Динаміка структури клієнтів АТ «Сенс Банк»

Джерело: [21], [40]

Можна зробити висновок з рис. 2.3, що протягом 2022–2024 років клієнтська база АТ «Сенс Банк» утримувала стабільність, що є свідченням високого рівня довіри до установи навіть в умовах воєнних дій, ребрендингу та націоналізації. Загальна кількість клієнтів залишалася на позначці понад 3 мільйони фізичних осіб, із поступовим збільшенням частки активних користувачів, які регулярно проводять операції та користуються мобільними сервісами банку.

У секторі бізнес-клієнтів банк продовжував обслуговувати близько 55 тисяч юридичних осіб, а також 82–85 тисяч фізичних осіб-підприємців (ФОП), демонструючи незначне збільшення підприємницького сегменту. Така стабільна структура клієнтів формує міцну основу для розвитку клієнтського сервісу, адаптації банківських продуктів під потреби різних сегментів (роздріб, МСБ, корпоративний сектор) та подальшого вдосконалення цифрової екосистеми обслуговування.

2.2 Оцінка трендів та тенденцій розвитку банківського сектору України

Протягом періоду з 2020 по 2025 рік банківський сектор України зазнав відчутних змін, обумовлених як зовнішніми макроекономічними факторами,

так і внутрішніми трансформаціями, спричиненими повномасштабною війною, інфляційним тиском, регуляторними рішеннями та переформатуванням структури власності окремих банків. Для всебічного розуміння фінансової стабільності та здатності адаптуватися системи в умовах складності, варто провести комплексний аналіз основних показників банківського ринку у розрізі динаміки – зокрема, обсягів депозитів, кредитного портфелю, рівня процентних ставок та чистого прибутку.

В даному дослідженні здійснено порівняльний аналіз п'яти системно важливих банків: АТ «Сенс Банк», АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», АТ «ОТП Банк» та АБ «Укргазбанк». Відібрані банки представляють як державний, так і приватний капітал, що дає змогу відстежити різноманітні моделі реакції на кризу. Аналіз спирається на офіційні статистичні дані НБУ, фінансову звітність банків та відкриті джерела за період 2020–2024 років, з урахуванням проміжної динаміки 2025 року.

Мета цього аналізу полягає у виявленні ключових трендів та фінансових особливостей розвитку банківської системи України, оцінці здатності банків адаптуватися до екзогенних шоків, а також у визначенні потенціалу для сталого зростання в умовах економічної нестабільності.

На рис. 2.4 показано зміни депозитного портфеля фізичних осіб у п'яти ключових українських банках: Сенс Банк, Ощадбанк, ПУМБ, OTP Банк та Укргазбанк, охоплюючи період з 2020 по 2025 рік. Графік представляє собою зіставний аналіз обсягів залучених грошових коштів населення в національній валюті. Це дає можливість проаналізувати тенденції довіри клієнтів, стійкість банківських установ та ефективність їх депозитної стратегії.

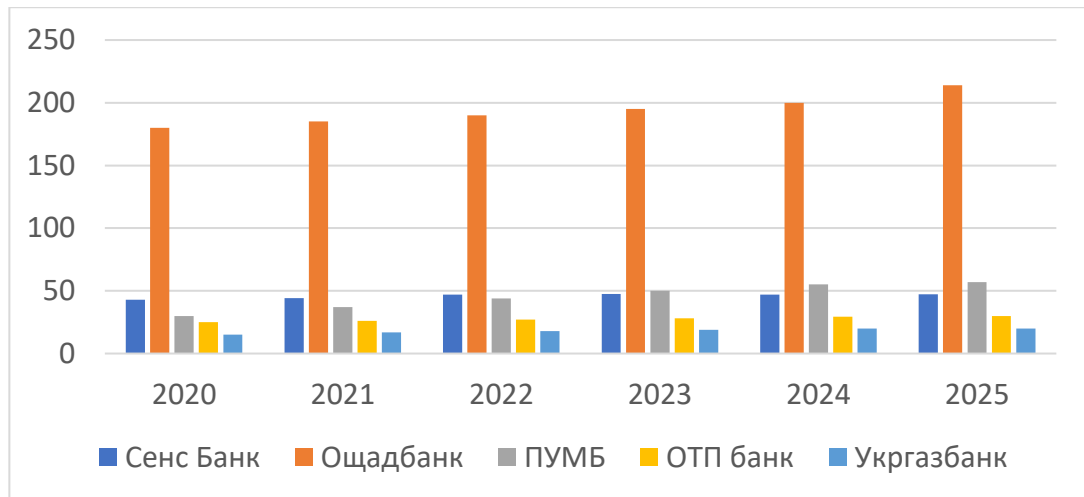


Рисунок 2.4- Динаміка депозитів 2020-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24], [20], [36]

Можна зробити висновок з рис. 2.4, що Ощадбанк виявляє найбільший обсяг депозитів на протязі усього періоду, поступово збільшуючи його до 2025 року, натомість інші банки демонструють скромніше, але стабільне зростання. Це є індикатором консервативного фінансового ставлення населення в умовах економічної нестабільності, а також високої довіри клієнтів до державного банку.

На рис. 2.5 наведено дані щодо змін кредитного портфелю фізичних осіб у п'яти українських банках: Сенс Банк, Ощадбанк, ПУМБ, ОТП Банк та Укргазбанк, охоплюючи період з 2020 по 2024 рік. Графік візуалізує динаміку кредитного портфелю кожного банку, що дає змогу оцінити їхню присутність на роздрібному ринку та вміння взаємодіяти з позичальниками в умовах економічної нестабільності, особливо після 2022 року. Він є ключовим показником діяльності банків у сегменті споживчого кредитування, який безпосередньо впливає на їхню прибутковість, ступінь ризиків та здатність конкурувати на ринку банківських послуг.

Крім цього, показник засвідчує ступінь довіри споживачів до фінансових установ як позикодавців та розкриває підходи до управління ризиками, що їх практикують. Варто відзначити, що банки з іноземним капіталом, як-от ОТП Банк, починають активніше залучатися до роздрібного

кредитування. На противагу цьому, державні банки зберігають сталі позиції, користуючись підтримкою держави та розгалуженою клієнтською мережею.

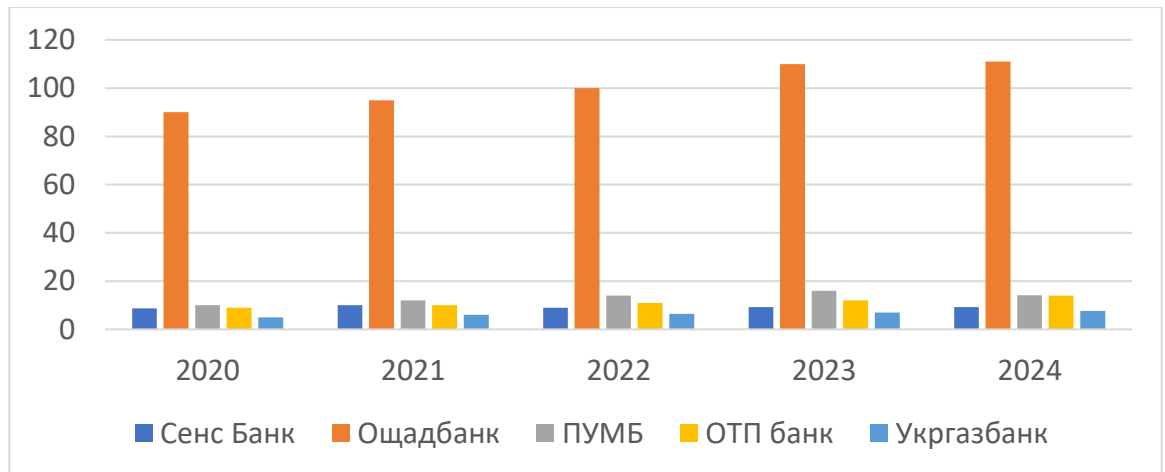


Рисунок 2.5- Динаміка кредитного портфелю 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24], [20], [36]

Можна зробити висновок з рис. 2.5, що найбільше кредитних операцій стабільно зосереджує Ощадбанк, що підкреслює його важливу роль у фінансовій підтримці громадян. Разом з тим, ПУМБ та ОТП Банк поступово збільшують обсяги своїх кредитних портфелів, тоді як Сенс Банк та Укргазбанк дотримуються більш виваженого підходу до кредитування. Така ситуація може бути наслідком як власних стратегій управління ризиками, так і впливу регуляторних або ринкових чинників.

На рис. 2.6 показано зміни чистого прибутку п'яти ключових банків України – Сенс Банку, Ощадбанку, ПУМБу, ОТП Банку та Укргазбанку – в період з 2020 по 2024 рік. Графік чітко показує трансформацію фінансових показників банків у різні часові періоди, що надає змогу вивчити їхню міцність та вміння підлаштовуватися під вплив макроекономічних факторів. Ці відомості дозволяють дослідити, як банки функціонували у фази економічної стабільності та турбулентності. Кожна колонка репрезентує прибуток чи збиток за конкретний рік, що забезпечує зрозуміле візуальне зіставлення. Діаграма надзвичайно корисна для оцінювання результативності управлінських стратегій, впливу ринкової кон'юнктури та зовнішніх шоків.

Завдяки цьому порівнянню можна побачити, які банки продемонстрували найкращу динаміку під час економічного відновлення. Крім того, графік показує зміни після кризового 2022 року.

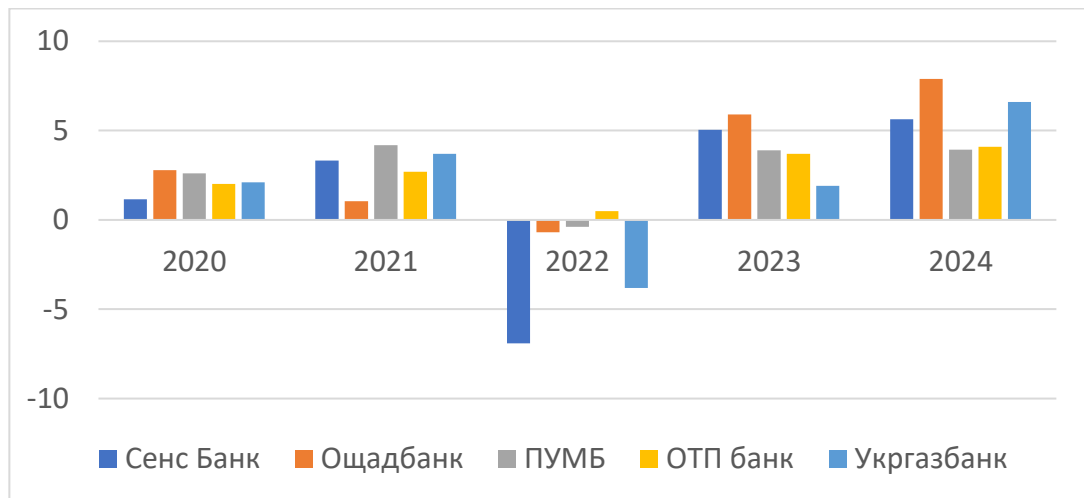


Рисунок 2.6 - Динаміка чистого прибутку 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Можна зробити висновок з рис. 2.6, що у період 2020–2021 років більшість фінансових установ демонстрували прибутковість, з видатними показниками від ПУМБ та Укргазбанку. На жаль, 2022 рік приніс різкий спад: прикладом став Сенс Банк, що зазнав суттєвих збитків, що видно на графіку. Цей негативний вплив спричинила широкомасштабна агресія Росії проти України, результатом якої стало знищення активів, перерахунок резервів та загальне зниження економічної активності.

Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове відновлення прибутковості банківського сектору: усі п'ять установ завершили рік з позитивним фінансовим показником. У 2024 році позитивна динаміка збереглась, з найкращими результатами в Ощадбанку та Укргазбанку. Ця тенденція вказує на адаптацію банківської системи до умов воєнного часу, ефективне управління ризиками та відновлення довіри вкладників. Графік також демонструє різну швидкість відновлення фінансових показників різних банків, що залежить від особливостей їхніх активів, організаційної форми (державна чи приватна) та стратегії розвитку.

На рис. 2.7 показано, як змінювались середні річні відсоткові ставки на гривневі депозити в Україні у період з 2020 по 2025 рік. Графік ілюструє коливання прибутковості депозитів, що є важливим показником монетарної політики Національного банку України, відображає інфляційні сподівання, а також ступінь довіри громадян до банківської системи.



Рисунок 2.7 - Динаміка середніх депозитних ставок за вкладами у гривні 2020-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Можна зробити висновок з рис. 2.6, після помітного падіння у 2021 році, що було зумовлене стабілізацією інфляції, у 2022–2023 роках ставки продемонстрували зростання. Це стало наслідком військової напруги та підвищення ключової облікової ставки, яку встановив НБУ. У період з 2024 по 2025 роки відбувається поступове зменшення ставок. Цей тренд вказує на стабілізацію фінансового сектора, зниження інфляційного тиску та пом'якшення монетарної політики.

Тепер охарактеризуємо фактори зовнішнього середовища непрямої дії, що впливають на діяльність бізнес-організації. До таких складових відносять політику, економіку, соціум, технології, довкілля та законодавство. Ці умови не впливають на діяльність бізнесу прямо, але задають загальний фон для його існування. Зміни в законах чи податках можуть значно змінити витрати підприємства та його стратегічний вибір. Технічний прогрес визначає, наскільки продукція конкурентоздатна, та зумовлює потребу в нововведеннях.

Соціальні зміни, як-от зміни в стилі життя чи демографічній структурі, впливають на смаки споживачів. Нестабільність політичного клімату або коливання валюти можуть становити ризики для довгострокового планування. Матриця PEST-аналізу для АТ «Сенс Банк» наведена в табл.2.4.

Таблиця 2.4 - Матриця PESTEL-аналізу для АТ «Сенс Банк»

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні (Political)	1. Співпраця з державними органами для участі у програмах фінансової підтримки бізнесу та населення. 2. Використання міжнародних відносин для залучення іноземних інвестицій.	1. Політична нестабільність, що може вплинути на довіру клієнтів та інвесторів. 2. Зміни у законодавстві, які можуть ускладнити банківську діяльність.
Економічні (Economic)	1. Розширення спектру послуг у відповідь на економічні тенденції та потреби ринку. 2. Використання цифрових технологій для зниження операційних витрат.	1. Економічна рецесія, що знижує платоспроможність клієнтів. 2. Валютні коливання, які можуть вплинути на фінансові результати.
Соціальні (Social)	1. Зростання попиту на дистанційні банківські послуги та онлайн-сервіси. 2. Підвищення фінансової грамотності населення, що сприяє залученню нових клієнтів.	1. Демографічні зміни, що можуть призвести до скорочення клієнтської бази у певних регіонах. 2. Зміна споживчих уподобань на користь альтернативних фінансових послуг.
Технологічні (Technological)	1. Впровадження новітніх фінансових технологій для покращення обслуговування клієнтів. 2. Розвиток мобільних додатків та онлайн-платформ для залучення молодшої аудиторії.	1. Швидкий розвиток технологій, що вимагає постійних інвестицій у оновлення систем. 2. Кіберзагрози та необхідність забезпечення високого рівня безпеки даних.
Екологічні (Environmental)	1. Розробка та впровадження "зелених" фінансових продуктів для підтримки екологічних ініціатив. 2. Оптимізація внутрішніх процесів для зменшення екологічного впливу.	1. Підвищення вимог до екологічної відповідальності бізнесу. 2. Зростання витрат на дотримання екологічних стандартів.
Юридичні (Legal)	1. Адаптація до нових регуляторних вимог для забезпечення відповідності законодавству. 2. Використання правових змін для розробки нових продуктів та послуг.	1. Часті зміни у банківському законодавстві, що можуть ускладнити операційну діяльність. 2. Підвищення штрафів та санкцій за недотримання нормативних вимог.

Джерело: розроблено автором на основі [21]

З табл. 2.4, можна визначити ряд можливостей та загроз, які впливають на оперативну діяльність банківської установи.

Політичні фактори пропонують компанії можливості для розширення співпраці з державними органами та залучення міжнародних інвестицій. Проте політична нестабільність та зміни у законодавстві можуть створювати значні ризики для операційної діяльності банку.

Економічні фактори відкривають можливості для розвитку нових банківських продуктів та цифровізації. Водночас рецесія та валютні коливання можуть зменшити прибутковість банку та збільшити ризики для його клієнтів.

Соціальні фактори впливають на зростаючу популярність онлайн-банкінгу та покращення фінансової грамотності сприяють залученню нових клієнтів. Проте демографічні зміни та зростання інтересу до альтернативних фінансових послуг можуть зменшити ринкову частку банку.

Технологічні фактори можуть надати компанії використання фінансових технологій, мобільних додатків і штучного інтелекту є стратегічною перевагою банку. Проте швидкий розвиток технологій та кіберзагрози потребують значних інвестицій у безпеку та інновації.

Екологічні фактори дають можливість компанії впровадження «зелених» фінансових продуктів та екологічна відповідальність можуть покращити імідж банку. Проте суворі екологічні стандарти та зростання витрат на дотримання норм можуть створити додатковий фінансовий тиск.

Юридичні фактори надають компанії гнучкість у реагуванні на зміни у законодавстві допоможе банку адаптуватися до нових регуляторних вимог. Однак посилення банківського регулювання та збільшення штрафів можуть негативно вплинути на фінансові показники.

Загальна траєкторія розвитку фінансового ринку України демонструє його стійкість, здатність пристосовуватися та потяг до новацій, навіть попри суттєві труднощі. Фінансовий ринок України постав перед нами, зазнаючи впливу як глобальних тенденцій, так і унікальних внутрішніх факторів, що формують його специфіку. Минулі роки виявилися для українських банків

серйозним випробуванням і одночасно імпульсом до активних перетворень. Питання довіри до фінансових інституцій, цифрової трансформації послуг, а також орієнтованості на клієнта набули особливої значущості, відгукууючись на зростаючі запити споживачів. Також, швидкість змін у технологічному просторі, поява нових учасників ринку, наприклад, небанків, суттєво вплинули на конкурентне середовище. Паралельно з цим, держава відіграє важливу роль у підтримці стабільності системи та впровадженні регуляторних змін. Не можна ігнорувати зовнішні потрясіння, зокрема повномасштабну війну, що перевірила на міцність всю банківську інфраструктуру. Незважаючи на складнощі, ринок зберіг стійкість, продемонструвавши високу здатність адаптуватися. Нові умови спонукали банківський сектор до гнучкості, впровадження інновацій та розширення дистанційних послуг. Українські банки вже не лише фінансові посередники – вони перетворюються на платформи для комплексних рішень у житті клієнтів. Специфіка фінансового ринку України висвітлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Особливості розвитку фінансового ринку України в 2020-2025 рр.

Критерій	Характеристика прояву
Високий рівень цифрової адаптації населення	Україна - держава з широким розповсюдженням інтернету: приблизно 79% населення активно використовують мережу та з огляду на активне користування смартфонами. Як наслідок, потреба у онлайн-банкінгу надзвичайно велика, і фінансові установи вкладають кошти у цифровізацію навіть інтенсивніше, ніж деякі західні партнери.
Роль державних банків і довіра	Після фінансових потрясінь 2014-2015 років, банки, що належали державі, захопили лідируюче положення на ринку. Це певною мірою звузило конкуренцію, проте саме держбанки стали «опорою довіри» для великої кількості клієнтів, забезпечуючи відчуття стабільності. Довіра до них підкріплена гарантіями з боку держави, але їм довелося змагатися з приватними банками в частині гнучкості надання послуг.
Необанки як каталізатор	Виникнення небанків здійснило справжню революцію, привчив клієнтів до абсолютно нового рівня комфорту. Це стало потужним стимулом для класичних банків, які були змушені пришвидшити оновлення своїх послуг. Український ринок має свою унікальність: усі небанки функціонують у партнерстві з вже існуючими банками (що пов'язано з ліцензійними вимогами).

Продовження таблиці 2.5

1	2
Виклики війни та кризи	Українські фінансові установи у періоді 2022–2023 років стикнулися з викликами, яких ще не було, через війну. Попри це, банківська система продемонструвала міцність, що позитивно вплинуло на довіру до неї. Обслуговування клієнтів також змінилося: важливість безперебійної роботи сервісів зросла (банки забезпечували функціонування онлайн-систем навіть під час відключень електроенергії, оперативно відновлювали роботу відділень у деокупованих регіонах). Багато клієнтів вперше повністю перейшли на віддалене обслуговування, перебуваючи за межами країни або в інших областях. Усе це сприяло посиленню тренду на "банківську мобільність" – коли клієнт не прив'язаний до певного відділення чи навіть країни, а може вирішувати свої фінансові питання дистанційно.
Регуляторні новації в інтересах клієнтів	НБУ спільно з іншими установами за останні роки запровадив ряд перетворень, що мають на меті поліпшення досвіду клієнтів. Зокрема, відбулося спрощення процедури цифрової ідентифікації через BankID, що надає можливість відкривати рахунки дистанційно; було прийнято закони стосовно платіжних систем, які сприяють розквіту FinTech; збільшено ліміти гарантування вкладів, що забезпечує клієнтам більше впевненості; заохочується конкуренція (відкриття ринку для нових учасників, сприяння open banking). Ці дії створюють середовище, орієнтоване на клієнта, і спонукають банки приділяти більше уваги якості послуг та інноваціям.

Джерело: розроблено автором на основі [10], [12], [13]

За даними, наведеними в табл. 2.3 видно, що український банківський сектор демонструє вражаючу швидкість цифрової еволюції, що значною мірою зумовлено активним використанням інтернету та мобільних телефонів українцями. Онлайн-банкінг перетворився на ключову складову сучасного життя, що спонукає до масштабних інвестицій у цифрові сервіси. Державні банки, які стали надійним оплотом стабільності після потрясінь 2014-2015 років, вийшли на передові позиції, проте відчують необхідність у підвищенні гнучкості. Необанки відіграли роль каталізатора інновацій, встановивши нові вимоги до обслуговування, під які вимушені підлаштовуватися традиційні банки. Особливістю української моделі необанків є їх робота в тісній співпраці з ліцензованими фінансовими організаціями.

Повномасштабна війна кинула безпрецедентні виклики, проте українські банки витримали удар, зберегли довіру клієнтів та забезпечили

безперебійне надання послуг навіть в умовах кризи. Це, в свою чергу, сприяло розширенню використання мобільного банкінгу, дозволяючи клієнтам отримувати доступ до послуг незалежно від їх місцезнаходження. Національний банк України активно впроваджує регуляторні ініціативи, орієнтовані на забезпечення комфорту для користувачів. Розвиток FinTech, open banking та спрощення процесів ідентифікації сприяють формуванню сприятливого середовища для подальших інновацій. Таким чином, українська банківська система не тільки демонструє стійкість, але й продовжує активно розвиватися, зосереджуючись на потребах клієнтів.

Банківська сфера України нині перебуває в процесі стрімкої цифровізації. Війна навіть посприяла пришвидшенню цього переходу, оскільки значна частина клієнтів перейшла на віддалене обслуговування, враховуючи небезпеку для життя та пошкодження інфраструктури. Згідно з інформацією НБУ, частка безготівкових транзакцій із застосуванням платіжних карток за обсягом у 2023 році сягнула 65% (для співставлення: у 2021 році вона складала 61%) [34]. За обсягом транзакцій частка безготівкових платежів сягнула понад 93% [34]. Це вказує на те, що українці все менше вдаються до готівки, віддаючи перевагу карткам, онлайн-платежам та мобільним застосункам.

Еволюція мобільного банкінгу – один з ключових трендів сучасності. Найбільша фінансова установа України, ПриватБанк, звітує про понад 13 мільйонів активних користувачів додатку «Приват24» на мобільних гаджетах. Загальна аудиторія активних користувачів «Приват24», враховуючи веб-версію, перевищує 15 мільйонів. Monobank, перший український необанк без фізичних представництв, продемонстрував вражаюче зростання клієнтської бази, досягнувши 8 мільйонів користувачів на початку 2024 року. Протягом 2023 року monobank залучив приблизно 1 мільйон нових клієнтів, випередивши за цим показником навіть державний Ощадбанк.

Значний вклад у розвиток цифрових фінансових послуг вносить також Sense Bank. Після ребрендингу банк зосередився на мобільному додатку Sense

SuperApp, який поєднує банкінг, платіжні інструменти, персональну фінансову аналітику та елементи гейміфікації. На початок 2024 року застосунком Sense активно користуються понад 2 мільйони клієнтів, а сам додаток відзначений численними нагородами за зручність інтерфейсу та інноваційність. Відповідно до незалежних рейтингів, Sense входить до п'ятірки найзручніших мобільних банківських додатків в Україні.

Банківські установи теж вкладають кошти у фінтех-розробки та інноваційні технології. Ще до початку війни Національний банк України затвердив Стратегію розвитку фінтех-ринку до 2025 року, і навіть в умовах бойових дій українські фінтех-фірми виявляють стабільність. На старті 2023 року в Україні функціонувало приблизно 250 фінтех-компаній, з яких 68% вже стали прибутковими, а 66% фінансуються за рахунок власних ресурсів [35].

Банківська сфера активно інтегрує новації: від дистанційної ідентифікації клієнтів через BankID та застосунок «Дія» до впровадження власних мобільних гаманців та підтримки NFC-платежів. Воєнні дії також стали каталізатором розвитку дистанційних каналів обслуговування, оскільки деякі філії змушені були припинити роботу в районах бойових дій. Таким чином, цифровізація перетворилася на ключовий елемент забезпечення безперервності банківських сервісів та покращення їхньої зручності для клієнтів протягом 2022–2024 років.

Також упродовж 2022–2024 років український банківський сектор засвідчив витривалість та пристосованість до непростих реалій, спричинених війною та економічною турбулентністю. Банківські установи зберегли прибутковість, що стало можливим завдяки високій операційній ефективності та невеликим витратам на резервування. Це дозволило їм утримувати фінансову стабільність навіть в умовах збільшення податкового тиску.

Кредитування для бізнесу та громадян у гривні мало тенденцію до збільшення, але темпи зростання були невеликими. Водночас, спостерігалось поступове зниження кількості проблемних кредитів, що вказує на позитивні зрушення у якості кредитного портфеля. Банківські установи активно

збільшували обсяг інвестицій в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), що позитивно вплинуло на їх ліквідність та сприяло зменшенню зовнішнього боргу до найнижчого значення, зафіксованого з 2003 року [36].

Зниження облікової ставки, запроваджене НБУ, обумовило зниження відсотків як за позиками, так і за вкладами, що активізувало зацікавленість у банківських продуктах та позитивно вплинуло на збільшення обсягів кредитування. Разом з тим, банківський сектор зберігав вразливість перед системними загрозами, зокрема через залежність від надходжень з-за кордону та небезпеку в безпековому плані, що потребує подальшого збільшення капіталізації та розробки ефективних методів управління ризиками.

Окреслимо чинники безпосереднього зовнішнього впливу, що формують роботу АТ «Сенс Банк». На діяльність АТ «Сенс Банк» справляють прямий вплив такі ключові фактори зовнішнього середовища, як конкуренти, клієнти, державні та місцеві органи управління. Ці учасники задають рамки функціонування банку, впливаючи на його стратегічні плани та поточну операційну діяльність.

АТ «Сенс Банк» працює в умовах напруженої конкурентної боротьби на українському банківському ринку. Серед ключових конкурентів АТ «Сенс Банк» можна виокремити такі фінансові установи: Укргазбанк, ОТП Банк та ПУМБ. Ці банки мають схожі стратегії ведення бізнесу та пропонують аналогічний спектр послуг, що формує конкурентне середовище для «Сенс Банку» [26].

Серед ключових конкурентів банку можна виділити, як ПУМБ, ОТП Банк, Укргазбанк та Ощадбанк, кожна з яких має свої унікальні переваги, які наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз конкурентних переваг основних конкурентів АТ «Сенс Банк»

Показник / Банк	ПУМБ	ОТП Банк	Укргазбанк	Ощадбанк
Тип власності	Приватний український капітал	Частина ОТР Group (Угорщина)	Державний банк	Державний банк

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Надійність	Ніколи не скасовував виплати, висока надійність	У ТОП-10 найнадійніших банків з 2001 року	Підтримується державою, спеціалізація на зеленому банкінгу	Один із найбільших держбанків України
Кредитні картки	Пільговий період до 62 днів, вигідні умови	Бонусні програми, привабливі тарифи	Пільговий період до 70 днів, ставка 43% річних	Різноманітні картки, включаючи зарплатні, пільгові, кредитні
Зняття готівки	Безкоштовне зняття у будь-яких банкоматах України	Власна мережа + лояльні умови для клієнтів	Безкоштовне зняття у будь-яких банкоматах	Безкоштовне в мережі банку, інші банки — умови варіюються
Перекази коштів	0% за перекази власних коштів на інші картки у гривні	Стандартні тарифи	Безкоштовні перекази через мобільний додаток	Безкоштовні або пільгові внутрішньобанківські операції
Мобільний додаток	«ПУМБ Online» — зручний, налаштовуваний інтерфейс	OTP Smart — простий і функціональний	Зручний додаток із функцією сплати комунальних послуг	Ощад 24/7 — стабільна робота, основні банківські функції
Особливості	Клієнтоорієнтованість	Міжнародна підтримка	Екологічна орієнтація	Широка мережа, соціальна орієнтація

Джерело: [26]

За даними наведені табл. 2.6 видно, що кожен з цих банків має свої сильні сторони, що робить їх привабливими для різних сегментів клієнтів. Конкуренція з цими гравцями зобов'язує АТ «Сенс Банк» перманентно вдосконалювати технології, підвищувати якість сервісу, а також впроваджувати інновації у розробку фінансових продуктів. Банк систематично здійснює маркетингові дослідження з метою виявлення змін у споживчих запитах та корегування пропозицій відповідно до цих змін.

Отже, банківська система України у період з 2022 по 2024 рік продемонструвала неабияку живучість, пристосувавшись до безпрецедентних труднощів, викликаних військовими діями. Завдяки дієвому контролю Національного банку, підвищенню прибутковості, активному кредитуванню та високому рівню довіри з боку вкладників, фінансові установи не лише зуміли втримати працездатність, а й виконували ключову роль у підтримці стабільності економіки. Зменшення обсягу проблемних кредитів, збільшення депозитної бази та вкладення в державні облігації вказують на процес оздоровлення системи. Водночас, галузь зберігає чутливість до зовнішніх

загроз і потребує подальшого збільшення капіталу та реалізації стратегій для сталого відновлення. Майбутні перспективи розвитку визначаються тривалістю війни, політичними рішеннями держави та підтримкою з боку міжнародних союзників.

Таким чином, узагальнюючи вплив всіх означених вище факторів впливу на банківський сектор України було розроблено матрицю SWOT-аналізу, подану в табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу щодо діяльності АТ «Сенс Банк»

<u>S</u> Широкий асортимент банківських послуг: Банки пропонують різноманітні продукти та послуги, що задовольняють потреби різних сегментів клієнтів. Сильна експертна команда: Наявність досвідчених фахівців у різних сферах банківської діяльності забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Розвинена мережа відділень: Банки мають представництва у всіх регіонах України, що забезпечує зручність для клієнтів. Наявність «довгого» фондування в національній валюті: Це дозволяє банкам пропонувати вигідні умови кредитування та знижує валютні ризики.	<u>W</u> Залежність від економічної ситуації в країні: Економічна нестабільність може впливати на фінансові показники банку та платоспроможність клієнтів. Висока конкуренція на банківському ринку: Наявність великої кількості банківських установ вимагає постійного вдосконалення продуктів та послуг для утримання клієнтів.
<u>O</u> Перерозподіл ринку: Вихід слабких гравців з ринку створює можливості для залучення нових клієнтів та збільшення частки ринку. Потреба в капітальних інвестиціях у різних галузях: Зростання потреби в інвестиціях створює можливості для розширення кредитного портфеля банку. Діджиталізація бізнесу: Впровадження сучасних цифрових технологій дозволить підвищити ефективність операцій та покращити обслуговування клієнтів.	<u>T</u> Економічні коливання: Валовий внутрішній продукт (ВВП): У 2022 році економіка України зазнала значного спаду, зменшившись приблизно на 29% через військову агресію Росії. У 2023 році спостерігалось відновлення зростання на рівні 5,3%. Проте у 2024 році темпи зростання сповільнилися до 3,5% через енергетичні проблеми та інші виклики. Зміни в законодавстві: У листопаді 2023 року Верховна Рада України ухвалила зміни до деяких законодавчих актів, що стосуються банківської діяльності та регулювання фінансового сектору. Ці зміни можуть вимагати від банків додаткових ресурсів для адаптації до нових вимог.

Джерело: розроблене автором на основі [10], [12],[13]

За даними наведені табл. 2.7 видно, що Банківський сектор демонструє неабияку живучість. Цьому сприяє широке охоплення фінансових послуг, потужний професійний рівень працівників, добре розвинена мережа філій та стабільне довгострокове фінансування у національній валюті. Завдяки цьому банки здатні успішно обслуговувати як приватних клієнтів, так і корпоративний сектор, надаючи конкурентні фінансові продукти.

Водночас, наявні внутрішні недоліки, серед яких велика залежність від загального економічного стану та жорстка конкуренція, створюють труднощі для сталого розвитку та утримання клієнтів. Це стає особливо відчутним під час економічних коливань та зменшення фінансових можливостей населення.

Попри це, на ринку виникають нові можливості, наприклад, внаслідок виходу менш стійких учасників, що дозволяє більш потужним банкам нарощувати свою ринкову частку. Цифровізація та підвищення попиту на інвестиційні інструменти відкривають перспективи для розширення кредитного портфеля та покращення операційної ефективності.

Зовнішні ризики, зокрема макроекономічні зміни та законодавчі новації, вимагають від банків гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Саме ті фінансові установи, які успішно впроваджуватимуть цифрові рішення, ефективно управлятимуть ризиками та адаптуватимуться до викликів ринку, зможуть зберегти конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

2.3 Аналіз клієнтського досвіду в АТ «Сенс Банк», діагностика проблем та визначення зон покращення клієнтського обслуговування

У сучасному банківському секторі клієнтський досвід є одним із ключових чинників, що визначають конкурентоспроможність фінансових установ. АТ «Сенс Банк» — системно важлива українська фінансова установа, яка у період з 2022 по 2024 роки зазнала низки перетворень: ребрендинг після

відмови від торгової марки «Альфа-Банк», суттєві структурні зміни, а також націоналізацію, що завершилася переходом банку у власність держави.

Ці зміни безпосередньо вплинули на те, як банк сприймають як фізичні особи, так і бізнес-клієнти. В умовах збройного конфлікту, економічної нестабільності та високих вимог до якості обслуговування, забезпечення позитивного досвіду клієнтів набуває надзвичайно важливого значення.

Для всебічного аналізу використовувалися різноманітні джерела інформації. Серед методів аналізу клієнтського досвіду АТ «Сенс Банк» було використано *метод аналізу онлайн-відгуків і соціальних мереж* (Sentiment Analysis).

Відгуки клієнтів з відкритих платформ. Було проаналізовано коментарі реальних користувачів на фінансових форумах та сайтах відгуків (зокрема, Minfin, Banki.ua, Finance.ua та інші). Зосереджувалися на скаргах та позитивних відгуках, які стосувалися якості обслуговування, роботи мобільного застосунку, відділень та служби підтримки. Ми враховували конкретні випадки (історії клієнтів) та частоту згадування тих чи інших проблем.

Соціальні мережі. Здійснювався моніторинг дискусій про Сенс Банк у Facebook-групах, на тематичних каналах та інших онлайн-платформах, щоб відстежити громадську думку та виявити актуальні проблеми (особливо в періоди кризових ситуацій, таких як націоналізація).

На рис. 2.8 показано статистику клієнтських відгуків про банк за минулі 180 днів (загалом 8280 відгуків), згрупованих за ключовими категоріями банківських послуг. Діаграма візуалізує співвідношення позитивних та негативних оцінок у таких сферах, як сервіси, депозити, кредити, інші банківські продукти та обслуговування у відділеннях та банкоматах. Ця інформація надає змогу проаналізувати рівень задоволеності клієнтів різними аспектами банківського сервісу та визначити області, де можливе вдосконалення.

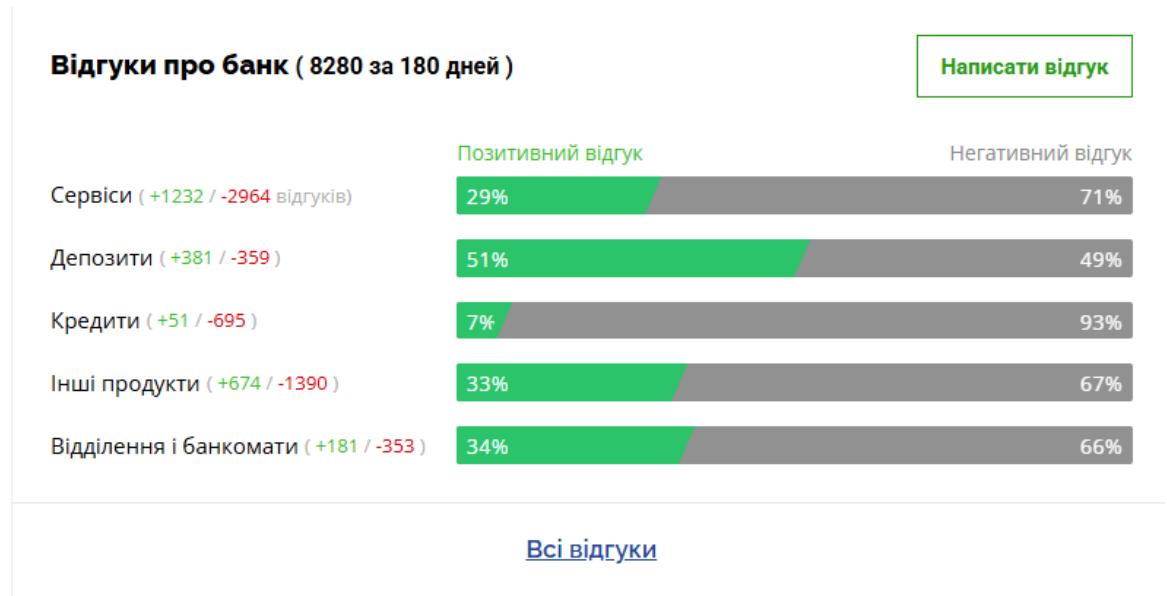


Рисунок 2.8 – Статистика відгуків клієнтів банку в соціальних мережах

Джерело: [20]

Можна зробити висновок з рис. 2.8, що аналіз відгуків клієнтів змальовує вкрай незадовільну картину стосовно кредитних продуктів банку: лише 7% схвальних відгуків, тоді як 93% - негативні. Це найгірший показник серед усіх напрямків. Найбільш поміркованим виглядає сегмент депозитів, де позитивні відгуки становлять 51%. Обслуговування у відділеннях та через банкомати, а також інші сервіси та продукти теж демонструють суттєву перевагу негативних оцінок, що сигналізує про системні недоліки у якості надання послуг та сервісному підході. Банку слід сконцентрувати зусилля на покращенні кредитної політики, якості обслуговування та загальному досвіді взаємодії клієнтів з фізичними відділеннями.

Деякі клієнти з числа роздрібних споживачів відзначають у відгуках та соціальних мережах позитивні сторони взаємодії з Сенс Банком, хоча позитивних оцінок менше, ніж негативних. Серед основних позитивних моментів варто зазначити:

- Ввічливість та високий рівень обслуговування у відділеннях: Частина клієнтів відзначає відмінний сервіс у певних відділеннях, підкреслюючи орієнтованість на клієнта з боку окремих працівників. Наприклад, виділяється уважне ставлення персоналу та бажання допомогти, що формує позитивне відчуття від відвідування банку. [31]

- Зручність використання мобільного додатку «Sense SuperApp»: Значна кількість клієнтів активно використовує цифрові банківські сервіси, і Сене Банк, у свою чергу, отримав у спадок від Альфа-Банку передовий застосунок. Протягом 2023 року фахівці продовжили енергійно вдосконалювати Sense SuperApp – всього 25 оновлень протягом року, з періодичністю раз на два тижні, що дало змогу забезпечити безперебійну роботу та інтегрувати 73 нові функції. Згідно з оцінками користувачів, позитивно сприймаються нововведення (зокрема, інтегрований "фінансовий месенджер" для зручних переказів), і в цілому додаток розглядається як ключова перевага банку. [21]

- Розмаїття пропозицій та програм винагород: Протягом періоду до націоналізації, банк вирізнявся привабливими заохоченнями. Програма кешбеку Cash'U Club відзначила свій п'ятирічний ювілей у 2023 році, повернувши клієнтам 610 мільйонів гривень реальними коштами та розігравши тисячі призів.[21]

- Інновації в сервісах: Незважаючи на виклики війни, банк не зупиняв впровадження нових сервісів. Наприклад, на початку 2023 року, Сене Банк першим запропонував відкриття рахунку для бізнесу онлайн, без потреби відвідувати відділення. Хоча ця послуга орієнтована на підприємців, роздрібні клієнти також виграли – банк показує сучасний підхід, який оцінили і звичайні клієнти (зокрема, швидка видача цифрових карток онлайн, всього за кілька хвилин).[21]

- Безпека заощаджень: Після націоналізації, довіру вкладників зміцнило гарантування їхніх коштів Фондом гарантування вкладів на 100% [31]. У 2023 році обсяг депозитів у Сене Банку збільшився більш ніж на 50% відносно 2022 року, що банк розцінює як підтвердження зростання клієнтської довіри. Окремі вкладники у своїх відгуках підтверджували, що зберегли свої кошти в банку незважаючи на труднощі, завдяки державним гарантіям [21].

Зважаючи на зазначені позитивні сторони, у відкритих коментарях переважають критичні відгуки.

Значна кількість роздрібних покупців стикнулася з труднощами або висловила незадоволення обслуговуванням у період з 2022 по 2024 рік. Далі коротко викладено головні скарги, які постійно зустрічаються у відгуках:

- Масштабне блокування карток та рахунків під час націоналізації: Найгучніша хвиля невдоволення припала на середину 2023 року, коли після рішення про націоналізацію, банк розпочав всебічну перевірку операцій клієнтів [31].

- Якість обслуговування в підтримці: Служба допомоги клієнтам Сенс Банку нерідко ставала об'єктом критики у відгуках. Складність питання багатогранна:

- Відсутність підтримки в режимі 24/7: Частина клієнтів висловила незадоволення, що в нічний час до кол-центру неможливо додзвонитися. Зокрема, в одному з відгуків сказано: "Служба підтримки з 22:00 до 08:00 не функціонує". Коли клієнт опиняється у ситуації з заблокованою картою або іншою екстреною проблемою, така перерва у наданні підтримки є вкрай важливою [20].

- Затримки з відповідями та нерозв'язані проблеми: Значна кількість скарг стосується нездатності операторів ефективно розв'язувати питання навіть протягом робочого дня. Характерний відгук: "Немає відповідальних осіб, котрі можуть допомогти у вирішенні проблеми" – клієнт поскаржився на "зависання" питання між різними співробітниками, без досягнення результату. Зафіксовані випадки, коли клієнту доводилося неодноразово звертатися з одним і тим самим питанням (наприклад, з помилкою у переказі або невірним балансом), і його кожного разу "переадресовували" між відділами. Це вказує на недоліки у внутрішній взаємодії та обмеженість повноважень першого рівня підтримки [32].

- Нечемна та неетична поведінка: На жаль, у відгуках зустрічаються згадки про прояви грубощів з боку працівників контакт-центру. Частина клієнтів ділиться досвідом, де оператори, як стверджується, підвищували голос, кидали слухавку або демонстрували відверту неприязнь. Один з

невдоволених користувачів навіть охарактеризував банк як "шахраїв, бандитів і хамів" [32].

○ Обслуговування у відділеннях та оперативна підтримка: Незважаючи на позитивні відгуки про діяльність окремих відділень, інші користувачі мали протилежні враження. Фіксуються скарги на черги та повільне проведення операцій (особливо актуально було у перші місяці з початку повномасштабної війни, коли багато відділень зіткнулися з великим навантаженням через потребу у виплатах готівки та обміні Ввалют). Окрім того, деякі клієнти нарікали на недотримання графіку роботи філій – зокрема, каси періодично закривалися раніше заявленого часу, залишаючи відвідувачів без можливості отримати послуги [32].

Другим методом аналізу, який було використано в дослідженні – це опитування клієнтів (Customer Surveys) та робота з фокус-групами. Було проведено дослідження «Таємний покупець». Для визначення рівня клієнтського досвіду в банківській установі було застосовано два показники: об'єктивний та суб'єктивний індекси. Об'єктивний індекс у 65,67% базується на показниках, які піддаються вимірюванню, на кшталт часу обслуговування, кількості позитивно вирішених звернень, доступності фінансових послуг та інших. Натомість, суб'єктивний індекс у 64,10% фіксує відчуття клієнтів, їх емоційне реагування на сервіс, а також загальну задоволеність наданими послугами. На рис. 2.9, представленому нижче, продемонстровано зіставлення цих двох індексів, що дозволяє дослідити потенційну розбіжність між фактичною якістю обслуговування та тим, як цю якість оцінюють самі клієнти.

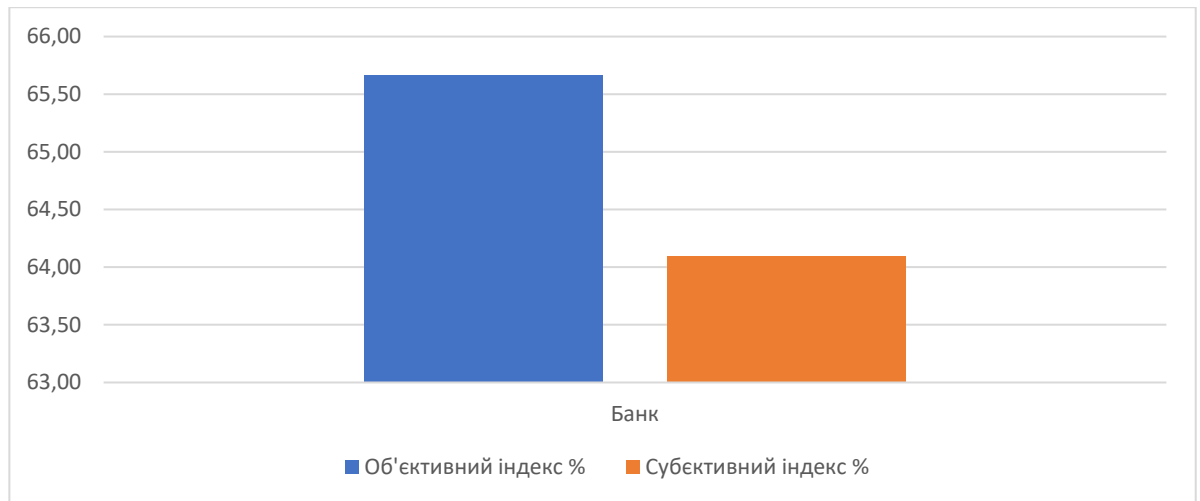


Рисунок 2.9 – Результати зіставлення об'єктивного та суб'єктивного індексів задоволеності клієнтів банку

Джерело: розроблене автором на основі [21]

Можна зробити висновок з рис. 2.9, що відповідність об'єктивних стандартів – середня, а суб'єктивний досвід клієнта - високий. Також банку варто скерувати зусилля на поліпшення спілкування з клієнтурою та збільшення прозорості процедур обслуговування. Це необхідно для зменшення прірви між дійсним рівнем сервісу та його сприйняттям споживачами.

Загалом, Сенс Банк демонструє досить похмуру картину. Середнє значення задоволеності клієнтів знаходиться на низькому рівні: згідно з даними рейтинг банку, виставлений користувачами, дорівнює всього 1,4 з 5 балів (на підставі >100 оцінок) [32]. Значна частина авторів відгуків відверто заявляють про небажання радити цей банк іншим. Варто пам'ятати, що платформи з відгуками зазвичай наповнюються клієнтами з негативним досвідом, проте навіть з урахуванням цього, серія повторюваних скарг вказує на наявність системних проблем у обслуговуванні клієнтів Сенса Банку в період з 2022 по 2024 роки.

На основі проведеного аналізу було виявлено декілька ключових проблемних зон, що впливають на їхній досвід користування послугами АТ «Сенс Банк». Серед них можна визначити наступні:

1. Низька адаптивність відділень до вирішення нестандартних запитів клієнтів. Попри усталену стабільність сервісу, час від часу клієнти висловлюють незадоволення формальним підходом з боку працівників та не надто великою увагою до вирішення нестандартних питань. У деяких відділеннях фіксувалися випадки переадресації клієнтів між підрозділами, що збільшує час очікування та може викликати роздратування. Окремі звернення також стосуються відсутності гнучкого графіка роботи, особливо в умовах воєнного стану.

2. Тривалий час очікування відповіді як при зверненні до контакт-центру, так і до відділення. Попри те, що служба підтримки працює цілодобово та надає декілька каналів зв'язку (зокрема відеочат), частина користувачів відзначає затримки з відповідями, особливо у періоди пікового навантаження. Претензії також виникають через тривалу обробку звернень у складних ситуаціях – наприклад, при помилковому списанні коштів або блокуванні рахунків.

3. Технічна нестабільність мобільного додатку. Sense SuperApp отримав багато позитивних відгуків, проте деякі клієнти скаржаться на технічні збої, зависання або некоректне відображення транзакцій. Також відзначалося надмірне надходження push-повідомлень, які не завжди можна було повністю налаштувати або вимкнути.

4. Недостатня прозорість деяких комісій банку при здійсненні операцій. Не дивлячись на загалом відкриту тарифну політику, деякі клієнти висловлюють невдоволення щодо недостатнього роз'яснення курсової різниці при конвертаціях чи комісій, які нараховуються за перекази між картками різних банків. Також відмічається відсутність зрозумілих підказок у додатку стосовно платних послуг, як-от SMS-інформування.

Проведений аналіз показав, що, незважаючи на інтенсивну цифрову трансформацію та відчутне поліпшення послуг протягом 2022-2024 років, досвід клієнтів в АТ «Сенс Банк» все ще стикається з низкою системних недоліків, які впливають на загальне враження від банку. Найбільш

проблемними виявилися питання якості обслуговування у фізичних відділеннях, швидкості реакції та кваліфікації служби підтримки, а також стабільності функціонування мобільного застосунку. Існування не зовсім зрозумілих комісій або неочевидних платних сервісів породжує ризик втрати довіри з боку клієнтів. Ці виклики стають особливо актуальними в умовах високої конкуренції на банківському ринку, де клієнтоорієнтованість стає ключовим фактором для збереження та залучення клієнтів.

Задля підтримки позитивної динаміки та поліпшення позицій серед роздрібних клієнтів, Сенса Банку варто зосередити увагу на всебічному покращенні сервісу: підвищенні якості живого обслуговування, вдосконаленні підтримки та забезпеченні прозорості умов надання послуг. Це дасть змогу не тільки зменшити кількість негативних відгуків, але й сприятиме зміцненню лояльності клієнтів у середньостроковій перспективі.

2.4 Обґрунтування комплексу рекомендацій щодо підвищення ефективності управління клієнтським досвідом в АТ «Сенс Банк»

Поліпшення досвіду клієнтів — серед ключових стратегічних напрямів для АТ «Сенс Банк», зважаючи на зростаючу конкуренцію на банківському ринку та дедалі вищі вимоги споживачів. Ефективне керування взаєминами з клієнтами вимагає не тільки високоякісного обслуговування, а й наявності передових інструментів для збору, обробки та застосування даних про кожну взаємодію. CRM-система Siebel вже сьогодні виконує основні функції, але її можливості дозволяють набагато більше — від повної візуалізації шляху клієнта до керування індексами задоволеності у реальному часі. Щоб зробити досвід клієнтів більш прозорим, керованим та персоналізованим, банк має збільшити гнучкість та аналітичні можливості CRM.

За результатами проведеного дослідження взаємодії з клієнтами виявлено низку ключових недоліків, що суттєво впливають на якість сервісу в АТ «Сенс Банк». Серед них: недостатня адаптивність відділень при розгляді

нестандартних звернень, тривалий час очікування на відповідь як від контакт-центру, так і у фізичних відділеннях, технічна нестабільність мобільного застосунку та відсутність повної прозорості щодо деяких комісій при здійсненні операцій.

Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, заснованого на потенціалі сучасної CRM-системи Siebel. Інструменти цієї системи надають можливість не тільки реєструвати запити клієнтів, а й здійснювати їх аналіз в динаміці, адаптувати обслуговування з урахуванням попереднього досвіду взаємодії та формувати персоналізовані сценарії вирішення проблем.

Далі наводяться рекомендації, що відповідають кожній виявленій проблемі, з акцентом на практичну реалізацію за допомогою CRM Siebel, очікувані результати та потенційні вигоди для банку та його клієнтів.

Перша рекомендація щодо усунення **недостатньої адаптивності відділень при розгляді нестандартних звернень**. Створити сучасний стандарт обслуговування клієнтів, враховуючи попередній досвід спілкування, що зберігається в CRM Siebel. Цей стандарт слід представити як алгоритм дій операціоніста, який містить:

- Автоматичне відображення профілю клієнта під час звернення (разом з історією запитів, поточними проблемами, продуктами, які він використовує).
- Визначення потреб та потенційних ризиків клієнта на основі аналізу попередніх запитів та банківських продуктів.
- Застосування шаблонів для вирішення складних ситуацій, розроблених на основі класифікації подібних звернень від клієнтів зі схожими профілями.
- Механізми для ескалації звернень у випадках, що вимагають нестандартного підходу, із обов'язковим веденням історії змін у CRM.

За результатами експертної оцінки та моделювання в CRM Siebel, воно надасть змогу:

- Зменшення середнього часу обробки подібних звернень на 15-20% [43].

- Збільшення індексу задоволеності клієнтів (CSAT) у аналогічних ситуаціях на 10-12% за півроку [43].

Друга рекомендація щодо усунення **тривалого часу очікування на відповідь як від контакт-центру, так і у фізичних відділеннях**. Інтеграція інтелектуальної маршрутизації запитів, що базується на CRM Siebel:

- Застосування пріоритетного перенаправлення для клієнтів з активними зверненнями, високою лояльністю чи комплексними продуктами.
- Запровадження уніфікованої черги обробки із CRM-ідентифікацією, що автоматично розподіляє клієнтів до відповідного спеціаліста (враховуючи їхнє питання, історію взаємодії, продукти).
- Визначення SLA для кожного звернення (навіть у фізичних філіях) та контроль термінів відповіді безпосередньо у CRM.

Очікуваний результат:

- Зменшення середнього часу відповіді на перше звернення до менше однієї хвилини у контакт-центрі та до 3-5 хвилин у відділеннях [44].
- Зменшення кількості повторних звернень до рівня 18% [44].

Третя рекомендація щодо усунення **технічної нестабільності мобільного застосунку**. CRM Siebel може виступати джерелом зведеної інформації про помилки та збої, що фіксуються безпосередньо клієнтами:

- Сформувати окремий інтерфейс для збору відгуків користувачів щодо технічних несправностей застосунку через CRM (у форматі форм).
- Здійснити інтеграцію CRM із системою аналітики для візуалізації "теплових карт" проблемних функцій.
- Налаштувати автоматизоване створення технічних інцидентів у системі підтримки на основі запитів, отриманих з CRM.

Очікуваний результат:

- Зменшення середнього часу виправлення технічної несправності на 30% [45].
- Підвищення індексу лояльності клієнтів до мобільного каналу обслуговування (Net Promoter Score — NPS) [45].

Четверта рекомендація щодо усунення **відсутності повної прозорості щодо деяких комісій при здійсненні операцій**. Впровадження контекстного інформування про комісії в Siebel CRM:

- Розробити динамічні підказки в CRM та мобільному додатку, які адаптуються до кожної обраної операції (скажімо, перекази, оплати, валютні обміни).
- Налаштувати тригери в CRM для автоматичної відправки клієнтам повідомлень з деталізацією комісії до або після виконання операції.
- Інтегрувати в інтерфейс CRM для операторів автоматичні роз'яснення структури комісій, щоб забезпечити прозоре інформування клієнтів під час банківського обслуговування.

Очікувані результати:

- Зниження кількості скарг на "непередбачені комісії" до 40% [38].
- Збільшення рівня задоволеності клієнтів прозорістю тарифів до 90% позитивних оцінок [38].

Отже, задля покращення клієнтського досвіду в АТ «Сенс Банк» потрібно не лише вдосконалити процеси обслуговування, а й провести доопрацювання окремих модулів наявної автоматизованої інформаційної системи управління банком Siebel CRM. Наявні функціональні можливості системи забезпечують ефективне збереження, аналіз та обробку історії взаємодії з клієнтами. Проте, для досягнення сучасного рівня персоналізованого обслуговування та реакції на нестандартні запити, необхідно запровадити розширені функції аналітики, інтелектуальну маршрутизацію запитів та гнучке налаштування бізнес-процесів. Для цього, обрахуємо прогнозні витрати та доходи від її розвитку, а також план впровадження даного проєкту. В табл. 2.8 подано обчислення ключових витрат на впровадження запропонованих порад.

Таблиця 2.8 - Витрати на розвиток автоматизованої інформаційної системи Siebel CRM

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Примітка
Розробка стандарту обслуговування клієнтів	1 200	Розробка алгоритмів для операторів на основі аналізу попередніх взаємодій клієнтів у CRM системі.
Інтеграція інтелектуальної маршрутизації запитів	2 500	Впровадження механізмів першочергової обробки звернень.
Покращення стабільності мобільного додатку	3 100	Впровадження системи збирання й аналізу відгуків користувачів мобільного застосунку.
Підвищення прозорості комісій банку	1 500	Розробка і введення динамічних підказок у CRM-системі та мобільному застосунку, які інформують клієнтів щодо комісійних зборів.
Навчання команди	900	Проведення навчальних заходів для співробітників стосовно актуальних стандартів обслуговування та практичного застосування оновленого функціоналу CRM.
Техгічна підтримка та супровід	2 000	Підтримка безперебійного функціонування системи, впровадження оновлень програмного забезпечення та надання підтримки користувачам.
Загальні інвестиції	11 200	

Джерело: розроблено автором на основі [38], [44], [46]

За даними наведені табл. 2.8 видно, що запропоноване вкладення в удосконалення автоматизованої інформаційної системи Siebel CRM, має стратегічну цінність та націлене на подолання ключових недоліків у роботі з клієнтами. Виділення 11 200 тис. грн дає змогу вирішити низку проблем, зокрема: низьку пристосованість філій, довгий час очікування на відповідь, технічну ненадійність мобільного додатку, а також відсутність зрозумілості у комісіях.

Окрему увагу зосереджено на формуванні нового стандарту обслуговування, базуючись на історії взаємодій у CRM, впровадженні

інтелектуальної маршрутизації звернень, оновленні мобільної платформи з орієнтацією на зворотний зв'язок від клієнтів та інтеграції прозорих комісійних систем. Крім того, невід'ємним компонентом є навчання співробітників, що забезпечить ефективне використання нових можливостей системи. У наведеній нижче табл. 2.9 представлені прогнозовані річні прибутки та заощадження, яких банк може досягти завдяки покращенню ефективності процесів, зменшенню витрат та залученню нових клієнтів.

Таблиця 2.9 - Прогнозовані економічні ефекти від розвитку автоматизованої інформаційної системи Siebel CRM

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: розроблено автором на основі [38], [44],[46]

За даними наведені табл. 2.9 видно, що передбачені економічні наслідки від впровадження автоматизованої інформаційної системи Siebel CRM для керування банком вказують на значну обґрунтованість та результативність цифрового перетворення банківських послуг. Заплановане щорічне зменшення витрат та збільшення прибутків приблизно на 30 млн грн підкреслює перспективу високої окупності вкладень (загальна вартість впровадження – 11,2 млн грн). Найбільш відчутними факторами економії є зменшення випадків шахрайства (8,9 млн грн) та оптимізація витрат на паперовий документообіг (5,4 млн грн), що має особливе значення з огляду на

посилені вимоги безпеки та необхідність раціонального використання ресурсів. Крім того, економічна ефективність:

- Період окупності: $11\,200 / 30\,000 = 0,37$ року (приблизно 4,5 місяці)
- ROI (за перший рік): $(30\,000 - 11\,200) / 11\,200 \times 100\% = 167\%$

Одержані дані показують, що впровадження Siebel CRM не тільки дає змогу оптимізувати витрати, а й відкриває нові можливості для отримання прибутків, поліпшити якість обслуговування клієнтів та укріпити конкурентну позицію банку на ринку. Така ефективність також передбачає потенціал для розширення рішень на інші бізнес-сегменти або регіони.

В табл. 2.10 міститься структурована інформація про ключові фази реалізації проекту, вказана їх тривалість, а також основні дії, які необхідно здійснити на кожному з цих етапів.

Таблиця 2.10 - План впровадження проекту розвитку автоматизованої інформаційної системи Siebel CRM

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

Джерело: розроблено автором на основі [38], [44], [46]

За даними наведені табл. 2.10 видно, що запропонований проект охоплює всі ключові фази впровадження комплексної CRM-системи Siebel для банку, починаючи з підготовки та завершуючи повноцінним розгортанням. Загальна тривалість у 28 місяців є виправданою, враховуючи технічну складність інтеграції, необхідність навчання персоналу та поступову адаптацію інфраструктури банку. Структура етапів передбачає мінімізацію ризиків через пілотний запуск, а також забезпечує безперервне обслуговування клієнтів протягом періоду модернізації. Впровадження Siebel CRM дасть змогу банку вийти на новий рівень цифрової взаємодії з клієнтами, знизити витрати, підвищити прозорість бізнес-процесів і здобути довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

У додатку Д вміщено календарний графік здійснення проєкту. Цей графік демонструє черговість виконання ключових стадій та їх тривалість, відбиту в часовому вимірі. Завдяки цьому підходу можна візуально визначити часові межі кожної стадії, запобігти накладкам, здійснити планування ресурсів та відстежувати прогрес.

У додатку Ж міститься матриця відповідальності, відома як RACI-матриця. Вона конкретизує ролі та обов'язки ключових підрозділів і безпосередніх учасників проєкту. Застосування цього інструменту дозволяє однозначно розмежувати повноваження, налагодити ефективну взаємодію між відповідальними сторонами та не допустити дублювання функціоналу. Матриця відповідальності визначає розподіл обов'язків між усіма, хто бере участь у проєкті. Керівник проєкту бере на себе головну відповідальність за весь процес, ІТ-відділ відповідає за технічне виконання, фінансисти та закупівельники надають ресурсову підтримку. Відділення банку залучені у фазах модернізації та впровадження, а постачальники є ключовими партнерами під час оновлення інфраструктури.

Отже, за підсумками реалізації цього проєкту передбачається поліпшення показників клієнтського обслуговування в такому діапазоні (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Поліпшення показників клієнтського обслуговування

Показник	Значення до впровадження проєкту	Значення після впровадження проєкту
Середня тривалість обслуговування клієнта, хв	17	12
Середній час очікування відповіді кол-центру, сек	85	45
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT), %	72	85
Відсоток повторних звернень з тієї ж проблеми	22	8
Індекс лояльності клієнтів (NPS), балів	12	34
Відсоток вирішення звернень з першого разу	64	86
Активність використання мобільного застосунку, транзакцій/міс.	6,4	9,1
Сприйняття прозорості тарифів клієнтами, %	58	89
Час оформлення нового продукту (кредит/депозит), хв	23	11

Джерело: розроблено автором на основі [38], [44], [46]

За даними наведені табл. 2.11 видно, що впровадження автоматизованої інформаційної системи Siebel CRM суттєво поліпшило якість обслуговування клієнтів за всіма ключовими параметрами. Середній час обслуговування у філіях зменшився на 29%, а швидкість відповіді контакт-центру — на 47%, що вказує на помітне зростання ефективності операційної діяльності.

Рівень задоволеності клієнтів (CSAT) збільшився з 72% до 85%, а індекс лояльності (NPS) зріс майже втричі, що підтверджує поліпшення емоційного сприйняття банку клієнтами. Зменшення кількості повторних звернень з того самого питання з 22% до 8% свідчить про підвищення якості вирішення проблем під час першого звернення.

Показники використання цифрових каналів також показали позитивну динаміку: збільшилася частота використання мобільного додатку, покращилася прозорість тарифів за оцінкою клієнтів.

Відтак, впровадження Siebel CRM не тільки оптимізувало внутрішні процеси, але й забезпечило комплексне покращення клієнтського досвіду, що є критично важливим фактором у зміцненні конкурентних позицій банку на ринку.

ВИСНОВКИ

Зі зростанням сучасного ділового клімату та посиленням змагання на фінансових ринках, надзвичайну вагу набули концепції «клієнтського досвіду» та «управління клієнтським досвідом». Ці поняття широко застосовуються в різних сервісних системах, наприклад, у телекомунікаційних компаніях, логістичних фірмах та страхових організаціях, де якість обслуговування безпосередньо впливає на лояльність клієнтів. Ефективне управління клієнтським досвідом дає змогу цим організаціям не тільки реагувати на актуальні потреби споживачів, але й прогнозувати їхні вимоги у майбутньому, що сприяє створенню довгострокових взаємин та покращенню позицій на ринку.

У цій роботі було розглянуто аспекти управління клієнтським досвідом у банківській установі АТ «Сенс Банк». За результатами проведених досліджень, було встановлено наступне:

1. Досліджено підходи до змісту понять «клієнтський досвід», «управління клієнтським досвідом»: клієнтський досвід (customer experience, CX) — це цілісний облік сприйняття клієнтів, що виникає в результаті всіх їхніх взаємодій із бізнесом або брендом — чи то офлайн, чи то онлайн; управління клієнтським досвідом (CEM) — це сукупність процесів, які компанія використовує для відстеження, контролю та організації кожної взаємодії між клієнтом і організацією протягом життєвого циклу клієнта.
2. Визначено основні чинники, що впливають на формування клієнтського досвіду у банківських установах: довіра проростає з усього попереднього досвіду: якість наданих послуг, гарантії безпеки, чіткість та прозорість умов, швидкість реакції на запити клієнтів, впровадження інновацій — лише сукупність цих чинників будує або ж руйнує довіру до установи.
3. Охарактеризовано методи, інструменти та показники вимірювання клієнтського досвіду: оцінювання досвіду клієнтів — це ключовий елемент стратегії зростання банківських організацій, адже дає можливість глибше

розуміти потреби та очікування споживачів. До ключових способів вимірювання клієнтського досвіду зараховуються: опитування та анкети, дослідження зворотного зв'язку, вивчення дій клієнтів, а також розбір зібраної інформації про взаємодії. Ці методи дають можливість зібрати як числові, так і якісні відомості про ступінь задоволеності клієнтів, їх прихильності та комфортності взаємодії з банком.

4. Надано організаційно-економічну характеристику АТ «Сенс Банк»: Сенс Банк посідає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним зі стійких і надійних банків України, входить до переліку системно важливих банків України, затвердженим рішенням правління Національного банку України 2023 року. протягом 2022–2024 років чисельність персоналу Сенс Банку зменшилася на 635 осіб, що свідчить про оптимізацію та адаптацію банку до нових умов після націоналізації. На даний час спостерігається тенденція кадрового голоду.

5. Проведено оцінку клієнтського досвіду в АТ «Сенс Банк», діагностувати проблеми та зони покращення клієнтського обслуговування: було проведено дослідження Таємний покупець. Для визначення рівня клієнтського досвіду в банківській установі було застосовано два показники: об'єктивний та суб'єктивний індекси.

6. Обґрунтувати комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління клієнтським досвідом в АТ «Сенс Банк»: Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, заснованого на потенціалі сучасної CRM-системи Siebel. Інструменти цієї системи надають можливість не тільки реєструвати запити клієнтів, а й здійснювати їх аналіз в динаміці, адаптувати обслуговування з урахуванням попереднього досвіду взаємодії та формувати персоналізовані сценарії вирішення проблем.

Втілення поданих порад спрацює як слід тільки тоді, коли в АТ «Сенс Банк» вибудується цілісна клієнтоорієнтована стратегія на всіх рівнях, а в основі всіх дій буде клієнт. Це вимагає співробітників, які не просто підтримуватимуть цю стратегію, а й будуть її провідниками, а бізнес-процеси

та нормативи компанії сприятимуть покращенню сприйняття клієнтів у всіх аспектах взаємодії.

Клієнтоорієнтована модель взаємодії з клієнтами відкриє перед АТ «Сенс Банк» такі можливості:

- Підвищити прибутки, зосереджуючись на утриманні наявних клієнтів, збільшенні кількості повторних покупок і збільшенні середнього чека.
- Підвищити впізнаваність бренду шляхом формування емоційного зв'язку споживачів з продуктами та сервісами компанії, а також розробки унікального корпоративного стилю мовлення (Voice of Tone).
- Виокремити конкурентні переваги АТ «Сенс Банк», порівнюючи з іншими банківськими установами, що також підвищить привабливість послуг для клієнтів.

СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

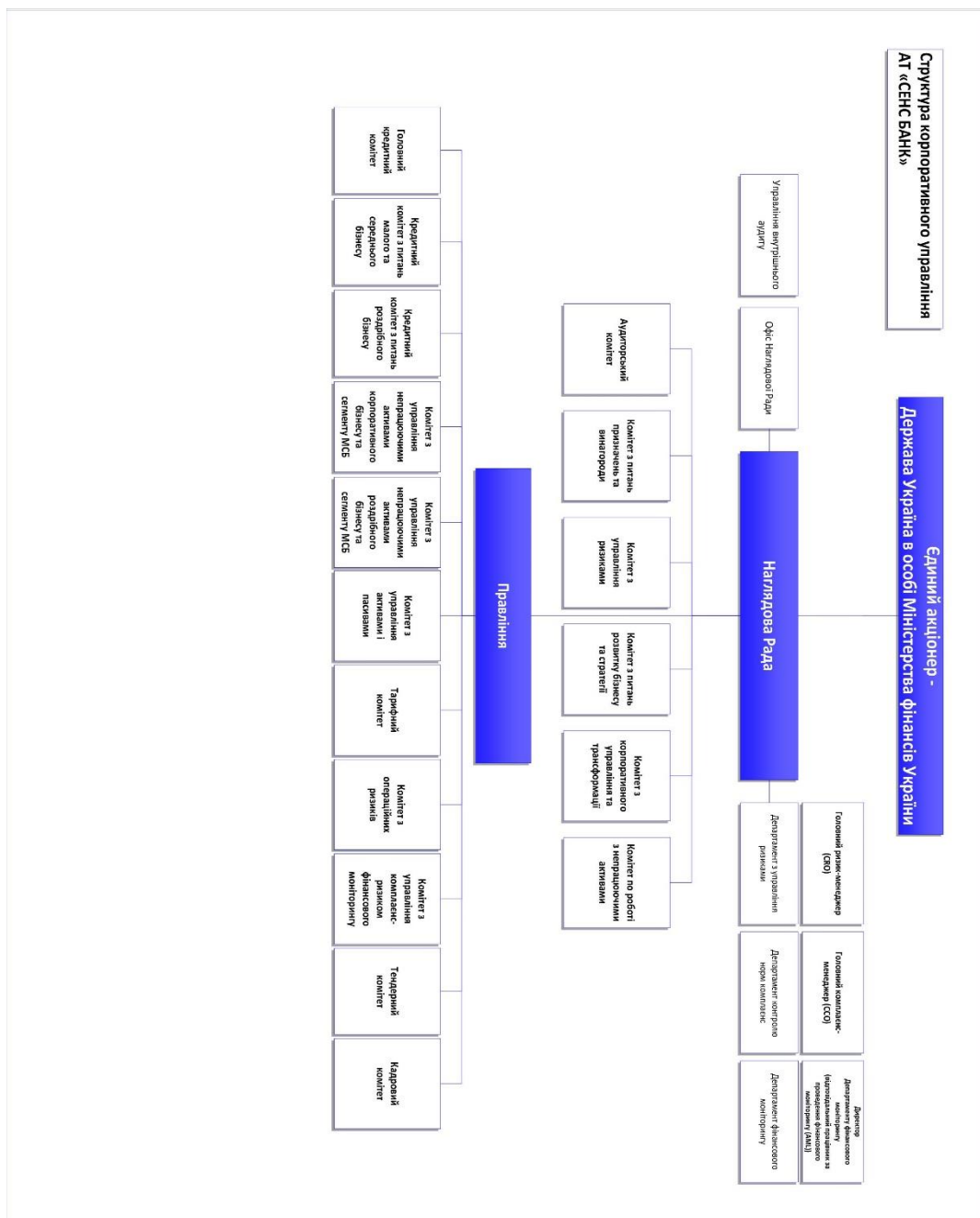
1. Pavlo Kyslytsia. Клієнтський сервіс vs. клієнтський досвід: ключові відмінності. URL: <https://digital.staff-capital.com/uk/%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81-vs-%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2/>. (Дата звернення 25.03.2025)
2. Ханна Рен. 5 тенденцій банківської роботи з клієнтами, які варто розглянути на 2025 рік. URL: <https://www.zendesk.com/blog/customer-experience-in-banking/>. (Дата звернення 25.03.2025)
3. 5 показників взаємодії з клієнтами, які варто почати вимірювати зараз. URL: <https://www.avidratings.com/articles/5-customer-experience-metrics-to-start-measuring-now/>. (Дата звернення 25.03.2025)
4. Євген Сюч-Солдатенко. Customer experience: поняття, шляхи вимірювання та покращення. URL:
5. <https://www.voiptime.net/uk/customer-experience.html> (Дата звернення 26.03.2025)
6. Дон Флакінгер. Що таке управління досвідом клієнтів (CEM)? Остаточний путівник. URL: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/customer-experience-management-CEM-or-CXM>. (Дата звернення 26.03.2025)
7. Управління клієнтським досвідом (CXM). URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience-management-cem>. (Дата звернення 26.03.2025)
8. Які ключові принципи CX? URL: <https://www.somar.co.nz/blog/what-are-customer-experience-cx-principles/>. (Дата звернення 26.03.2025)
9. Марк Бріджес. Навігація чотирма сферами економіки досвіду. URL: <https://mark-bridges.medium.com/navigating-the-four-realms-of-the-experience-economy-16be0f8b9024>. (Дата звернення 26.03.2025)
10. Медвід А., Дмитрушин Д., Цифровий банкінг на ринку фінансових послуг України, Вісник СумДУ. Серія «Економіка». Суми, 2024. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2024/2.pdf. (Дата звернення 26.03.2025)
11. Шалімов Олексій. 8 тенденцій, що покращують клієнтський досвід у цифровому банкінгу. URL: <https://easternpeak.com/blog/customer-experience-in-digital-banking/>. (Дата звернення 26.03.2025)
12. Фінансова ситуація в Україні. URL: <https://ergomania.eu/fintech-ecosystem-in-ukraine-neobanks-cryptocurrency-voice-ux/>. (Дата звернення 27.03.2025)

- 13.Зміни щодо нагляду за додержанням вимог законодавства про захист прав споживачів. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zmini-schodo-naglyadu-za-doderjannjam-vimog-zakonodavstva-pro-zahist-prav-spojivachiv>. (Дата звернення 27.03.2025)
- 14.Успішний клієнтський досвід — ключ до прибутків бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/uspishnyj-kliyentskyj-dosvid-klyuch-do-prybutkiv-biznesu>. (Дата звернення 27.03.2025)
- 15.Основи дослідження клієнтського досвіду. URL: <https://www.smaply.com/blog/experience-research>. (Дата звернення 27.03.2025)
- 16.NPS: як використовувати формулу лояльності клієнтів. URL: <https://sendpulse.ua/blog/net-promoter-score-guide>. (Дата звернення 27.03.2025)
- 17.Як Sense Bank досяг 96 відсотків CSAT із Zendesk. URL: <https://www.zendesk.co.uk/customer/sense-bank/>. (Дата звернення 27.03.2025)
- 18.Customer experience metrics – how to measure CX. URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/customer-experience-measurement-metrics/>. (accessed 27.03.2025)
- 19.Сергій Шапіренко. Як змінилися вподобання українських споживачів за три роки війни? URL: <https://forbes.ua/company/yak-zminivsyia-ukrainskiy-servis-z-2022-roku-nps-benchmarki-08032025-27850>. (Дата звернення 27.03.2025)
- 20.Фінансова звітність АТ «Сенс Банк». URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/sensebank/rating/> (Дата звернення 26.01.2025)
- 21.Офіційний сайт АТ «Сенс Банк». URL: <https://sensebank.ua/> (Дата звернення 26.01.2025)
- 22.Послуги АТ «Сенс Банк». URL: <https://finance.ua/ua/banks/sense-bank> (Дата звернення 27.01.2025)
- 23.Вікіпедія АТ «Сенс Банк». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Sense_Bank (Дата звернення 01.02.2025)
- 24.Міністерство Фінансів України АТ «Сенс Банк». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A1%D0%B5%D0%BD%D1%81%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%2001_10_2024.pdf (Дата звернення 01.02.2025)
- 25.Нормативна база НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/legislation> (Дата звернення 03.02.2025)
- 26.Сенс Банк у 2024р. убачає основними конкурентами Укргаз, ОТП і ПУМБ - в. о. голови правління. URL:

- <https://interfax.com.ua/news/economic/963731.html?> (Дата звернення 05.02.2025)
27. ВВП України в січні-серпні зріс на 3,9% в річному обчисленні, - Мінекономіки. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/ukraines-gdp-up-by-39-year-on-year-jan-aug-economy-ministry-says-2024-09-18/> (Дата звернення 12.02.2025)
 28. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T211587> (Дата звернення 12.02.2025)
 29. Стефано Калічіо. Swot-аналіз за 4 кроки. Канту: 2022. 45 с.
 30. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 5с.
 31. Переваги АТ «Сенс Банк». URL: <https://mixfin.com/ua/emis/sense-bank/> (Дата звернення 08.04.2025)
 32. Відгуки про Сенс Банк. URL: <https://banki.ua/bank/alfa-bank/review> (Дата звернення 09.04.2025)
 33. Олена Громадан. Банківський сектор України ніколи не закривався. Навіть не для війни. URL: <https://www.kyivpost.com/post/32032>. (Дата звернення 14.04.2025)
 34. Як змінились обсяги безготівкових розрахунків у другий рік війни? URL: <https://news.dtki.ua/finance/bank-system/89307-iak-zminilis-obsiagi-bezgotivkovix-rozrachunkiv-u-drugii-rik-viini>. (Дата звернення 14.04.2025)
 35. Ростислав Дюк. Український фінтех: підсумки 2023-го і головні тренди 2024-го. URL: <https://bankir.kiev.ua/ukrainskyj-fintekh-pidsumky-2023-ho-i-holovni-trendy-2024-ho/> (Дата звернення 14.04.2025)
 36. Огляд банківського сектору | Серпень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-08.pdf (Дата звернення 14.04.2025)
 37. Для чого використовується Siebel CRM? URL: <https://medium.com/@maxmunus-solutions/what-is-siebel-crm-used-for-d59c05d8c47e> (Дата звернення 17.04.2025)
 38. Oracle Siebel CRM. URL: <https://www.oracle.com/ua/cx/siebel/> (accessed: 17.04.2025)
 39. Ольга Богданюк. Відтепер "Сенс Банк". Український "Альфа-Банк" змінив назву. URL: <https://suspilne.media/329216-vidteper-sens-bank-ukrainskij-alfa-bank-zminiv-nazvu/> (Дата звернення 01.05.2025)
 40. Рейтинг компаній галузі «Фінансові послуги» (підгалузь «Банки»). URL: <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2020/sector-31/sub-sector-221> (Дата звернення 02.05.2025)

- 41.Робота з клієнтами, підвищення якості продукції та послуг. ПУМБ URL: https://about.pumb.ua/growth/work_with_clients (Дата звернення 09.05.2025)
- 42.Системи Управління Клієнтським Досвідом. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/systemy-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom> (Дата звернення 09.05.2025)
- 43.Swisscom прокладає шлях для майбутнього зростання. URL: <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/communications-media/swisscom-paves-way-future-growth?>. (Дата звернення 09.05.2025)
- 44.Sky Deutschland підвищує рівень задоволеності клієнтів до 70%+ завдяки Verint Knowledge Management. URL: <https://www.verint.com/case-studies/increasing-csat-sky-deutschland-knowledge-management/?>. (Дата звернення 09.05.2025)
- 45.CIMA: Забезпечення виняткового клієнтського досвіду (CX) за допомогою відкритого інтерфейсу користувача Siebel. URL: <https://www.boxfusionconsulting.com/case-study/cima-delivering-exceptional-cx-with-siebel-open-ui?>. (Дата звернення 09.05.2025)
46. Тематичне дослідження: економія 6 мільйонів доларів завдяки скороченню витрат на підтримку Siebel. URL: <https://redresscompliance.com/case-study-6m-saving-on-siebel-support-cost-reduction/?>. (Дата звернення 09.05.2025)

Система корпоративного управління АТ «Сенс Банк»



ДОДАТОК Б

Організаційна структура



ДОДАТОК В

Зовнішні нормативні акти

- **Закони України:**
 - «Про банки і банківську діяльність»
 - «Про Національний банк України»
 - «Про акціонерні товариства»
 - «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб»
 - «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів»
 - «Про валюту і валютні операції»
- **Нормативно-правові акти Національного банку України (НБУ):**
 - Постанови та інструкції, що регулюють банківську діяльність, зокрема Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні
 - Положення про організацію системи управління ризиками в банках України
 - Положення про здійснення банками фінансового моніторингу [25]

Внутрішні нормативні документи банку включають:

- **Статут АТ «Сенс Банк»:** визначає правовий статус, структуру управління та порядок діяльності банку.
- **Кодекс поведінки (етики):** встановлює етичні та професійні стандарти для працівників банку.
- **Антикорупційна програма:** спрямована на запобігання корупційним проявам у діяльності банку. [21]
- **Інструкції з охорони праці та техніки безпеки.**

ДОДАТОК Д

Календарний графік



ДОДАТОК Ж

Матриця відповідальності

Етап / Роль	Керівник проєкту	ІТ-відділ	Фінансовий відділ	Закупівлі	Відділення банку	Юридичний відділ	Постачальники
1. Підготовчий етап	A	C	C	I	I	R	I
2. Закупівля обладнання	R	I	A	R	I	C	A
3. Розробка програмного забезпечення	C	A	I	I	I	C	R
4. Модернізація відділень	A	C	I	I	R	I	R
5. Оновлення банкоматної мережі	A	R	I	C	C	I	R
6. Інтеграція з платіжними системами	A	R	I	I	I	C	R
7. Пілотне впровадження	A	R	C	I	R	C	I
8. Повне розгортання	A	R	C	I	R	I	C