

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

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

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ
ІНСТРУМЕНТІВ ШІ
ІВАНЕЦЬ МАРІЇ СЕРГІЇВНИ**

Науковий керівник: доктор пед. наук, ст. дослідник **Баніт Ольга
Василівна**

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ШІ	6
1.1 Сутність та структура управління клієнтським досвідом бізнес- організації	6
1.2 Моделі, підходи й інструменти управління клієнтським досвідом бізнес-організації	12
1.3 Можливості застосування інструментів штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом бізнес-організації.....	17
РОЗДІЛ 2	23
АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ В АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШІ	23
2.1 Аналіз стану управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк».....	23
2.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк» із застосуванням інструментів ШІ.....	32
2.3 Оцінка очікуваного впливу запропонованих заходів на якість управління клієнтським досвідом та показники лояльності клієнтів	40
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки одним із ключових факторів конкурентоспроможності бізнес-організацій стає не лише якість продукту чи рівень цінової політики, а й загальний досвід взаємодії клієнта з компанією. Споживачі дедалі частіше обирають ті бренди, які забезпечують швидкий сервіс, зручні цифрові канали комунікації, персоналізований підхід та позитивні емоції на всіх етапах контакту з компанією. Саме тому управління клієнтським досвідом перетворюється на стратегічний напрям розвитку сучасного бізнесу [1, с. 69].

Особливо актуальною ця тенденція є для банківського сектору, де конкуренція між фінансовими установами відбувається не лише за рахунок продуктів, а й через якість цифрового сервісу, мобільних застосунків, швидкість підтримки клієнтів та рівень довіри до бренду. У таких умовах банки активно впроваджують новітні технології для вдосконалення взаємодії зі споживачами, серед яких провідне місце займають інструменти штучного інтелекту [2].

Штучний інтелект відкриває нові можливості для автоматизації процесів обслуговування клієнтів, аналізу поведінки користувачів, персоналізації пропозицій, прогнозування потреб клієнтів та оперативного вирішення звернень. За оцінками міжнародних аналітичних компаній, використання ШІ у сфері клієнтського сервісу дозволяє знижувати витрати бізнесу, підвищувати швидкість реагування та рівень задоволеності клієнтів [3].

Для українського банківського ринку питання управління клієнтським досвідом є особливо актуальним у зв'язку з активною цифровізацією фінансових послуг. Одним із найяскравіших прикладів

інноваційного банкінгу в Україні є АТ «Універсал Банк», який реалізував проєкт monobank та став одним із лідерів цифрового банкінгу в Україні [4]. Банк активно розвиває мобільні сервіси, дистанційне обслуговування, онлайн-підтримку та сучасні інструменти взаємодії з користувачами.

Попри досягнуті результати, динамічне середовище ринку вимагає постійного вдосконалення системи управління клієнтським досвідом, зокрема за допомогою сучасних технологій штучного інтелекту. Це зумовлює необхідність наукового дослідження існуючих підходів до customer experience management та пошуку практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Актуальність теми полягає у зростанні ролі клієнтського досвіду як стратегічного ресурсу бізнес-організації, а також у необхідності використання інструментів штучного інтелекту для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами в банківському секторі.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних аспектів управління клієнтським досвідом у бізнес-організації та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення зі застосуванням інструментів ШІ.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Схарактеризувати сутність та структуру управління клієнтським досвідом бізнес-організації.
2. Проаналізувати моделі, підходи й інструменти управління клієнтським досвідом бізнес-організації.
3. Окреслити можливості застосування інструментів ШІ в управлінні клієнтським досвідом бізнес-організації.
4. Проаналізувати стан управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк».
5. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк» із застосуванням інструментів ШІ.

6. Оцінити очікуваний вплив запропонованих заходів на якість управління клієнтським досвідом та показники лояльності клієнтів.

Об'єктом дослідження є процес управління клієнтським досвідом у бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління клієнтським досвідом у бізнес-організації з використанням ІІІ.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, статистичний аналіз, графічні методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, прогнозування.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій АТ «Універсал Банк» для підвищення якості сервісу, зміцнення лояльності клієнтів, автоматизації процесів обслуговування та посилення конкурентних позицій банку на ринку фінансових послуг.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. 57 сторінок, 16 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 32 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ

ІІІ

1.1 Сутність та структура управління клієнтським досвідом бізнес-організації

У сучасній економіці клієнт дедалі частіше виступає центральним елементом бізнес-моделі компанії. Якщо раніше основна увага підприємств зосереджувалася переважно на якості товару, ціні або каналах збуту, то сьогодні вирішальним чинником успіху стає загальне враження клієнта від взаємодії з брендом. Саме тому управління клієнтським досвідом набуває стратегічного значення для організацій різних сфер діяльності, зокрема фінансового сектору.

Поняття клієнтський досвід (Customer Experience, CX) трактується як сукупність вражень, емоцій, оцінок і реакцій клієнта, що формуються в процесі взаємодії з компанією на всіх етапах клієнтського шляху – від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Клієнт оцінює не лише сам продукт чи послугу, а й швидкість обслуговування, зручність мобільного застосунку, ввічливість персоналу, доступність інформації, оперативність вирішення проблем та рівень персоналізації сервісу [1, с.70].

Управління клієнтським досвідом являє собою системну діяльність компанії, спрямовану на проєктування, контроль і вдосконалення взаємодії клієнта з організацією з метою формування позитивного споживчого досвіду та довгострокової лояльності. На відміну від традиційного сервісного підходу, який зосереджується переважно на обслуговуванні

звернень, CX-менеджмент охоплює всі точки контакту клієнта з брендом та формує цілісний досвід взаємодії зі споживачем [5, с.218].

Для банківської сфери це поняття відіграє особливо важливу роль, оскільки фінансові послуги характеризуються високим рівнем конкуренції та довіроорієнтованістю. Клієнт обирає банк не лише за тарифами чи кредитними умовами, а й за простотою відкриття рахунку, якістю мобільного застосунку, швидкістю підтримки та зручністю дистанційних сервісів.

Показовим прикладом реалізації клієнтоорієнтованої моделі в Україні є АТ «Універсал Банк», який через проєкт monobank запропонував новий рівень цифрового банкінгу: дистанційне відкриття картки, швидке спілкування в чаті, сучасний дизайн інтерфейсу та прості фінансові операції через смартфон [4].

Клієнтський досвід формується під впливом багатьох факторів. До ключових складових належать:

- функціональна якість продукту або послуги;
- зручність користування сервісом;
- емоційне сприйняття бренду;
- швидкість обслуговування;
- якість комунікації;
- індивідуальний підхід до клієнта;
- післяпродажна підтримка;
- рівень довіри до компанії.

Для кращого розуміння основних складових клієнтського досвіду їх характеристику доцільно подати у вигляді таблиці. У табл. 1.1 наведено основні компоненти клієнтського досвіду та їх прояв у банківській сфері.

Таблиця 1.1 – Основні компоненти клієнтського досвіду

Компонент	Зміст	Приклад у банку
-----------	-------	-----------------

Продовження таблиці 1.1

Функціональний	Якість послуги	Швидкий переказ коштів
Емоційний	Враження клієнта	Приємний дизайн застосунку
Комунікаційний	Якість взаємодії	Швидка відповідь підтримки
Цифровий	Зручність онлайн-сервісів	Мобільний банкінг
Лояльність	Готовність рекомендувати	Високий NPS

Джерело: складено автором на основі [1; 5]

У результаті аналізу даних, наведених у табл. 1.1, можна зробити висновок, що клієнтський досвід формується під впливом функціональних, емоційних, цифрових та комунікаційних складових, які в сукупності визначають рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

Характерною рисою клієнтського досвіду є його багатоканальність. Клієнти можуть взаємодіяти з компанією через сайт, мобільний застосунок, чат-бот, кол-центр, соціальні мережі або фізичне відділення. Завдання компанії полягає у створенні єдиного позитивного досвіду незалежно від каналу комунікації та забезпеченні узгодженості сервісу на всіх етапах взаємодії з клієнтом [1, с.69].

Управління клієнтським досвідом включає низку взаємопов'язаних елементів:

1. Дослідження потреб клієнтів – збір даних про очікування, поведінку та проблеми користувачів.
2. Проєктування клієнтського шляху – побудова логічного маршруту взаємодії клієнта з брендом.
3. Моніторинг точок контакту – контроль якості сервісу на кожному етапі.
4. Збір зворотного зв'язку – опитування, рейтинги, відгуки.
5. Аналіз даних – виявлення проблемних зон.
6. Постійне вдосконалення сервісу – впровадження змін.

Оскільки управління клієнтським досвідом має послідовний характер, його доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних етапів. Основні етапи управління клієнтським досвідом наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Етапи управління клієнтським досвідом

Джерело: складено автором на основі [1; 5]

Дані рис. 1.1 свідчать про те, що управління клієнтським досвідом є безперервним процесом, який включає дослідження потреб клієнтів, аналіз взаємодії та постійне вдосконалення сервісу.

Ефективне управління клієнтським досвідом є одним із ключових факторів довгострокового успіху компанії, особливо у сфері фінансових послуг, де рівень конкуренції постійно зростає, а продукти часто мають схожі функціональні характеристики. У таких умовах саме якість взаємодії з клієнтом стає визначальним елементом диференціації та формування стійких конкурентних переваг.

Насамперед, системне управління клієнтським досвідом сприяє зростанню рівня лояльності клієнтів. Лояльність у сучасному розумінні виходить за межі простого задоволення послугами та передбачає формування емоційного зв'язку клієнта з брендом. Дослідження показують, що клієнти, які мають позитивний досвід взаємодії з компанією, частіше

продовжують користуватися її послугами навіть за наявності альтернативних пропозицій [6, с.9]. У банківському секторі це проявляється у стабільності клієнтської бази та зниженні чутливості до цінових змін або тарифної політики.

Високий рівень клієнтського досвіду також сприяє зростанню частоти повторних взаємодій із сервісом. У фінансовій сфері це означає не лише регулярне використання основних продуктів, таких як платіжні операції чи розрахункові рахунки, а й активніше залучення клієнтів до додаткових сервісів. Підвищення рівня задоволеності клієнтів позитивно впливає на частоту використання сервісів та залучення клієнтів до додаткових продуктів банку. Це безпосередньо впливає на показник ARPU (average revenue per user) та загальну ефективність бізнес-моделі.

Окрему увагу слід приділити зменшенню рівня відтоку клієнтів (churn rate). У сучасних умовах вартість залучення нового клієнта значно перевищує витрати на утримання існуючого, що робить управління клієнтським досвідом критично важливим інструментом оптимізації витрат. За результатами досліджень, зниження рівня відтоку клієнтів на 5% може забезпечити зростання прибутку компанії на 25–95% залежно від галузі [6, с.10]. У банківському секторі цей ефект посилюється за рахунок довгострокового характеру відносин із клієнтами, що дозволяє генерувати стабільні грошові потоки протягом тривалого періоду.

Додатковим результатом ефективного управління клієнтським досвідом є формування позитивного інформаційного середовища навколо бренду. Задоволені клієнти стають джерелом органічного маркетингу, поширюючи рекомендації через соціальні мережі, особисті контакти та цифрові платформи. За оцінками Nielsen, понад 83% споживачів довіряють рекомендаціям знайомих більше, ніж традиційній рекламі [7]. У контексті банківських послуг це має особливе значення, оскільки рівень довіри є ключовим фактором при виборі фінансової установи.

Крім того, високий рівень клієнтського досвіду безпосередньо впливає на прибутковість компанії. Це пояснюється тим, що задоволені клієнти частіше користуються додатковими послугами, менш чутливі до підвищення тарифів та мають більшу довічну цінність (Customer Lifetime Value). Дослідження компанії PwC свідчать, що близько 73% клієнтів вважають якість обслуговування ключовим фактором при прийнятті рішення про співпрацю з компанією. Водночас близько 32% споживачів готові відмовитися від послуг навіть улюбленого бренду після кількох негативних взаємодій, що підкреслює важливість системного підходу до управління CX [8].

У банківському секторі ефект від якісного клієнтського досвіду проявляється у кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, спостерігається зростання активної клієнтської бази, що означає не лише збільшення кількості користувачів, а й підвищення рівня їхньої залученості. По-друге, відбувається розширення продуктового портфеля клієнта, що включає використання кредитних продуктів, депозитів, страхових послуг та інвестиційних інструментів. По-третє, формується довгострокова довіра до бренду, яка є основою стабільного розвитку фінансової установи.

Окрему увагу слід приділити тому, що ефективне управління клієнтським досвідом сприяє формуванню стратегічних конкурентних переваг. У сучасних умовах, коли технології швидко копіюються, а продукти стають стандартизованими, саме якість взаємодії з клієнтом є тим фактором, який складно відтворити конкурентам. Компанії, що інвестують у розвиток CX, створюють унікальний досвід, який важко повторити, оскільки він базується на комплексі технологічних, організаційних та культурних елементів.

Міжнародна практика підтверджує, що компанії, які системно розвивають клієнтський досвід, мають вищі темпи зростання та сильніші

конкурентні позиції. У фінансовому секторі це проявляється у розширенні частки ринку, зміцненні бренду та підвищенні рівня довіри клієнтів.

Таким чином, управління клієнтським досвідом слід розглядати не лише як елемент операційної діяльності, а як стратегічний інструмент розвитку компанії. Для банківських установ це означає необхідність інтеграції CX у всі бізнес-процеси, починаючи від розробки продуктів і завершуючи побудовою комунікаційної стратегії.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління клієнтським досвідом позитивно впливає на діяльність компанії, сприяючи підвищенню лояльності клієнтів, зростанню доходів, зниженню витрат та зміцненню конкурентних позицій на ринку. У контексті банківського сектору це набуває особливого значення, оскільки довіра та якість взаємодії є основою фінансових відносин між клієнтом і банком.

1.2 Моделі, підходи й інструменти управління клієнтським досвідом бізнес-організації

Посилення конкуренції та активна цифровізація бізнесу змушують компанії переходити від продуктово орієнтованої моделі управління до клієнтоцентричної. Це означає, що в центрі уваги компанії перебуває не лише товар чи послуга, а й потреби, очікування, емоції та враження споживача на всіх етапах взаємодії з брендом. Управління клієнтським досвідом у цьому контексті розглядається як стратегічний напрям розвитку бізнесу, оскільки воно дає змогу підвищувати лояльність клієнтів, посилювати конкурентні позиції компанії та формувати довгострокові відносини зі споживачами [9, с.216].

У науковій та практичній літературі виділяють кілька основних підходів до управління клієнтським досвідом. Першим є клієнтоорієнтований підхід, який передбачає адаптацію бізнес-процесів компанії до потреб і поведінки клієнтів. У межах цього підходу організація досліджує очікування споживачів, аналізує їхній зворотний зв'язок і на основі отриманої інформації вдосконалює сервіс [9, с.217].

Другим є омніканальний підхід. Його сутність полягає у створенні єдиного та узгодженого досвіду для клієнта незалежно від каналу взаємодії: сайту, мобільного застосунку, соціальних мереж, контакт-центру, чат-бота або фізичного відділення. Для банківської сфери цей підхід має особливе значення, оскільки клієнти можуть одночасно користуватися кількома каналами обслуговування, очікуючи однакової якості сервісу в кожному з них [10, с.99].

Третім є data-driven підхід, який базується на використанні даних для прийняття управлінських рішень. Компанія збирає та аналізує інформацію про поведінку клієнтів, частоту використання послуг, звернення до підтримки, оцінки сервісу та проблемні точки клієнтського шляху. Завдяки цьому можна точніше визначати потреби клієнтів, персоналізувати комунікацію та своєчасно виявляти ризики незадоволеності [11, с.112].

Четвертим є емоційно-ціннісний підхід. Він зосереджується не лише на функціональній якості послуги, а й на тому, які емоції отримує клієнт під час взаємодії з компанією. У бізнес-середовищі позитивні емоції, довіра, зручність і відчуття турботи стають важливими чинниками формування лояльності клієнтів [9, с.218].

Для узагальнення наведеного матеріалу доцільно подати підходи до управління клієнтським досвідом у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до управління клієнтським досвідом

Підхід	Сутність підходу	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Клієнтоорієнтований	Орієнтація бізнес-процесів на потреби, очікування та поведінку клієнтів	Опитування, аналіз відгуків, сегментація клієнтів	Зростання задоволеності та лояльності
Омніканальний	Забезпечення єдиного досвіду в різних каналах взаємодії	Мобільний застосунок, сайт, чат, соціальні мережі, контакт-центр	Зручність і безперервність обслуговування
Data-driven	Прийняття рішень на основі аналізу даних про клієнтів	CRM, аналітичні платформи, dashboard, customer journey analytics	Точність управлінських рішень і персоналізація
Емоційно-ціннісний	Формування позитивних вражень і довіри до бренду	Персоналізована комунікація, tone of voice, сервісна культура	Емоційна прихильність клієнтів до компанії

Джерело: складено автором на основі [9 – 11]

Наведені в табл. 1.2 підходи демонструють, що ефективне управління клієнтським досвідом потребує комплексного поєднання клієнтоорієнтованості, цифрових технологій та аналітики даних.

Серед поширених моделей управління клієнтським досвідом є Customer Journey Map, або карта шляху клієнта. Вона відображає основні етапи взаємодії споживача з компанією: пошук інформації, перший контакт, оформлення послуги, користування продуктом, звернення до підтримки та повторну взаємодію. Така модель дає змогу побачити сервіс очима клієнта, визначити проблемні точки та зрозуміти, на яких етапах

клієнт може відчувати незручність або втрачати інтерес до компанії [9, с.221]. Приклад карти клієнтського шляху користувача цифрового банківського сервісу наведено в додатку А.

Іншою важливою моделлю є Voice of Customer, тобто «голос клієнта». Вона передбачає системний збір і аналіз думок споживачів через опитування, оцінки, відгуки, звернення до служби підтримки та коментарі в цифрових каналах. Метою цієї моделі є перетворення зворотного зв'язку клієнтів на конкретні управлінські рішення [11, с.112].

Також у практиці управління клієнтським досвідом активно використовується показник NPS (Net Promoter Score), який дозволяє оцінити готовність клієнта рекомендувати компанію іншим. NPS є важливим індикатором лояльності, оскільки показує не лише рівень задоволеності, а й емоційну прихильність клієнта до бренду [11, с.116].

Важливу роль серед моделей та інструментів CX-управління займають CRM-системи. Вони дають змогу накопичувати інформацію про клієнтів, історію взаємодій, звернення, покупки, уподобання та реакції на комунікації компанії. Завдяки цьому бізнес може краще розуміти клієнта, персоналізувати пропозиції та будувати довгострокові відносини з ним [12, с. 73].

У табл. 1.3 наведено моделі та інструменти управління клієнтським досвідом.

Таблиця 1.3 – Популярні моделі CX-управління

Модель / інструмент	Призначення	Які дані використовуються
Customer Journey Map	Аналіз шляху клієнта від першого контакту до повторної взаємодії	Дані про етапи взаємодії, точки контакту, поведінку клієнта
Voice of Customer	Збір і аналіз думок клієнтів	Відгуки, скарги, оцінки, результати опитувань

Продовження таблиці 1.3

NPS	Оцінка готовності клієнта рекомендувати компанію	Відповіді клієнтів на питання про рекомендацію
CRM-система	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Історія покупок, звернень, комунікацій, персональні дані

Джерело: складено автором на основі [9 – 12]

У результаті аналізу даних, табл. 1.3 показує, що моделі управління клієнтським досвідом виконують різні функції: одні допомагають описати шлях клієнта, інші – зібрати його думку, оцінити рівень лояльності або накопичити дані для персоналізованого обслуговування.

Значну роль у сучасному CX-управлінні відіграють аналітичні платформи, які дозволяють обробляти великі масиви даних щодо поведінки клієнтів, сегментувати клієнтську базу, оцінювати якість сервісу та прогнозувати можливий відтік користувачів. У сервісних компаніях такі інструменти допомагають не лише вимірювати рівень задоволеності клієнтів, а й визначати напрями покращення взаємодії з ними [11, с.112].

Суттєве значення серед інструментів CX-управління займають цифрові канали підтримки, зокрема чат-боти, онлайн-чати та автоматизовані сценарії комунікації. Їх використання дозволяє швидше реагувати на типові запити клієнтів, зменшувати навантаження на персонал і забезпечувати доступність сервісу у будь-який час [13].

У банківській сфері клієнтський досвід значною мірою формується через цифрові канали. Клієнти очікують швидкого відкриття картки, оперативної підтримки та зручного мобільного застосунку. Саме тому банки активно впроваджують чат-підтримку, push-сповіщення, персоналізовані пропозиції та автоматизовані сценарії комунікації. Для українського ринку показовим є приклад monobank, де значна частина взаємодії з клієнтом реалізується через мобільний застосунок і цифрові

сервіси [14]. Приклад інтерфейсу мобільного застосунку monobank наведено в додатку Б.

Серед ключових тенденцій управління клієнтським досвідом можна виділити:

- автоматизацію комунікацій;
- персоналізацію сервісу;
- використання штучного інтелекту;
- прогнозування потреб клієнтів;
- омніканальну інтеграцію;
- розвиток аналітики клієнтських даних.

Таким чином, сучасне управління клієнтським досвідом базується на поєднанні різних підходів, моделей та цифрових інструментів. Найбільш важливими серед них є клієнтоорієнтований, омніканальний, data-driven та емоційно-ціннісний підходи. Серед практичних моделей особливе значення мають Customer Journey Map, Voice of Customer, NPS, CRM-системи та аналітичні платформи. Їх використання дозволяє бізнес-організаціям не лише підвищувати якість взаємодії з клієнтами, а й формувати лояльність, посилювати конкурентні позиції та переходити до більш проактивної моделі обслуговування.

1.3 Можливості застосування інструментів штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом бізнес-організації

В умовах цифрової трансформації бізнесу штучний інтелект дедалі частіше розглядається як інструмент підвищення ефективності управління підприємством та посилення його конкурентоспроможності. Для управління клієнтським досвідом це має особливе значення, оскільки ШІ

дає змогу швидше аналізувати інформацію про клієнтів, персоналізувати взаємодію, автоматизувати частину сервісних процесів і своєчасно реагувати на зміни у поведінці споживачів [15, с.89].

У сфері customer experience штучний інтелект охоплює алгоритми машинного навчання, обробку природної мови, прогнозу аналітику, рекомендаційні системи, чат-боти та автоматизовані сценарії комунікації. Їх використання дозволяє компаніям працювати з великими масивами клієнтських даних, краще розуміти потреби споживачів і формувати більш персоналізований сервіс [17, с.5].

У практиці багатьох компаній дедалі частіше застосовуються чат-боти та віртуальні асистенти. Такі інструменти допомагають автоматизувати відповіді на типові запити клієнтів, забезпечувати доступність підтримки у будь-який час і зменшувати навантаження на працівників контакт-центру [13]. У банківській сфері це особливо актуально, оскільки значна частина звернень клієнтів стосується повторюваних питань: перевірки інформації щодо картки, платежів, переказів, умов користування продуктами або статусу звернення.

Другим важливим напрямом є персоналізація пропозицій. На основі аналізу поведінки клієнта, історії взаємодій, транзакційної активності та попередніх звернень ШІ може допомагати компанії формувати більш релевантні повідомлення, рекомендації та пропозиції. Такий підхід сприяє кращому розумінню потреб клієнтів і підвищенню якості сервісу [17, с.5].

Третім напрямом є прогнозна аналітика. Вона дає змогу виявляти зміни у поведінці клієнтів, визначати потенційні проблемні точки та прогнозувати ризик зниження активності або втрати клієнта. Для бізнес-організації це важливо, оскільки дозволяє переходити від реактивної моделі обслуговування до проактивної, коли компанія не лише відповідає на звернення, а й намагається передбачити потреби клієнта [15; 16].

Четвертим напрямом є аналіз звернень і настроїв клієнтів. Технології обробки тексту можуть використовуватися для аналізу повідомлень у чатах, відгуків, коментарів та оцінок сервісу. Це допомагає компанії краще розуміти рівень задоволеності клієнтів, виявляти типові проблеми та визначати напрями покращення взаємодії.

Напрями використання штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні напрями використання ШІ в управлінні клієнтським досвідом

Напрямок використання ШІ	Зміст застосування	Очікуваний ефект для клієнта	Ефект для бізнес-організації
Чат-боти та віртуальні асистенти	Автоматизовані відповіді на типові запити клієнтів	Швидша підтримка та доступність сервісу 24/7	Зменшення навантаження на персонал
Персоналізація пропозицій	Формування індивідуальних рекомендацій і повідомлень	Більш релевантні продукти та послуги	Зростання ефективності комунікацій
Прогнозна аналітика	Виявлення змін у поведінці клієнтів і можливих ризиків	Своєчасне отримання потрібної пропозиції або допомоги	Попередження відтоку клієнтів
Аналіз звернень і настроїв	Обробка повідомлень, відгуків, скарг та оцінок сервісу	Краще врахування потреб клієнта	Виявлення проблемних зон сервісу
Рекомендаційні системи	Добір продуктів або сервісів на основі даних про клієнта	Зручніший і персоналізований досвід	Підвищення конверсії та лояльності

Джерело: складено автором на основі [13; 15; 17]

Аналіз показників, представлених у табл. 1.4 показує, що використання штучного інтелекту сприяє автоматизації процесів обслуговування та підвищенню рівня персоналізації взаємодії з клієнтами.

Для банківської сфери застосування ШІ є особливо перспективним, оскільки банки працюють із великими обсягами даних про клієнтів, операції та фінансову поведінку. У цьому контексті інструменти ШІ можуть використовуватися для автоматизації підтримки, персоналізації фінансових рекомендацій, аналізу звернень клієнтів, оцінки ризиків і маркетингової аналітики [15, с.89; 16, с.38-39].

АТ «Універсал Банк» через проєкт monobank є прикладом цифрового банкінгу, де значна частина взаємодії з клієнтом реалізується через мобільний застосунок і онлайн-сервіси. Такий формат обслуговування створює передумови для подальшого використання інтелектуальних інструментів: смарт-підтримки, персоналізованих підказок, автоматизованого аналізу звернень і рекомендацій для клієнтів [4].

Окрему увагу слід приділити генеративному ШІ. Його можливості можуть використовуватися для підготовки відповідей клієнтам, створення персоналізованих повідомлень, формування бази знань, автоматизації комунікацій та підтримки операторів контакт-центру. За оцінками McKinsey, застосування генеративного ШІ у функціях customer care може підвищити продуктивність сервісних підрозділів на 30–45% [3].

Попри значні переваги, використання штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом пов'язане з певними ризиками. До основних ризиків використання ШІ у CX-менеджменті належать:

- помилки алгоритмів;
- некоректні автоматичні відповіді;
- недостатня прозорість рішень;
- ризики захисту персональних даних;

- можливе негативне сприйняття надмірної автоматизації клієнтами.

Саме тому доцільною є модель, за якої ІІІ автоматизує типові процеси, а складні або чутливі питання залишаються під контролем працівників компанії [16]. Переваги впровадження ІІІ у СХ-менеджмент подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги впровадження ІІІ у СХ-менеджмент

Перевага	Практичний прояв	Значення для клієнтського досвіду
Швидкість обслуговування	Автоматизована відповідь на типові запити	Скорочення часу очікування клієнта
Доступність сервісу	Підтримка через чат-боти та онлайн-канали	Можливість отримати допомогу у зручний час
Персоналізація	Індивідуальні повідомлення, рекомендації та пропозиції	Відчуття більш уважного ставлення до клієнта
Аналітика даних	Обробка звернень, відгуків і поведінкових даних	Краще розуміння потреб клієнтів
Оптимізація витрат	Автоматизація рутинних процесів	Зменшення навантаження на персонал
Підтримка управлінських рішень	Виявлення проблемних точок і прогнозування ризиків	Своєчасне вдосконалення сервісу

Джерело: складено автором на основі [13; 15; 17]

Наведені в табл. 1.5 переваги демонструють, що використання ІІІ в СХ-менеджменті сприяє не лише автоматизації окремих операцій, а й підвищенню якості взаємодії з клієнтами за рахунок швидшої комунікації, персоналізації та аналізу даних.

У найближчій перспективі для бізнес-організацій актуальними залишатимуться такі напрями застосування ІІІ:

- розвиток чат-ботів і голосових асистентів;
- гіперперсоналізація сервісу;
- прогнозування потреб клієнтів;
- автоматизація типових звернень;
- інтелектуальні CRM-системи;
- аналітика клієнтських даних.

Для банківського сектору це створює можливості підвищення якості сервісу, зміцнення лояльності клієнтів і посилення конкурентних позицій.

З урахуванням наведеного, штучний інтелект відкриває широкі можливості для вдосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації. Серед перспективних напрямів є чат-боти, персоналізація, прогнозна аналітика, аналіз звернень і генеративні AI-рішення. Для банківських установ використання ШІ може сприяти підвищенню швидкості обслуговування, зниженню навантаження на персонал, кращому розумінню потреб клієнтів та переходу до проактивного клієнтського сервісу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ В АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШІ

2.1 Аналіз стану управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк»

АТ «Універсал Банк» є однією з найбільш динамічних і відомих фінансових установ України, що активно розвиває цифрові банківські послуги та сучасні підходи до взаємодії з клієнтами. Банк працює на українському ринку з 1994 року, функціонує відповідно до чинного законодавства України та перебуває під наглядом Національного банку України [18; 21].

Особливу популярність банк отримав завдяки реалізації проекту monobank – першого в Україні mobile-first банку, діяльність якого побудована переважно через мобільний застосунок та дистанційні канали взаємодії з клієнтами. Користувачі мають можливість дистанційно відкривати рахунки, оформлювати депозити, здійснювати перекази коштів, оплачувати послуги, користуватися кредитними продуктами та звертатися до онлайн-підтримки без необхідності відвідування фізичних відділень [4].

Станом на 2025 рік кількість користувачів monobank становила близько 10 млн осіб, що свідчить про високий рівень довіри населення до цифрових банківських сервісів та активний розвиток digital banking в Україні [4]. Фактично клієнтський досвід у monobank формується не у фізичному відділенні банку, а безпосередньо у смартфоні користувача. Саме тому важливими стають швидкість виконання операцій, зручність

інтерфейсу, якість онлайн-підтримки та простота користування сервісами. У сучасних умовах саме ці фактори значною мірою визначають рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність до банку.

У сучасних умовах клієнтський досвід є одним із ключових факторів конкурентоспроможності банківських установ. Клієнти очікують не лише якісного фінансового продукту, а й швидкого обслуговування, простоти користування сервісами, доступності банківських послуг у будь-який час та індивідуального підходу. Саме тому АТ «Універсал Банк» активно розвиває цифрові канали взаємодії та вдосконалює систему дистанційного обслуговування клієнтів [21].

Щоб оцінити результати діяльності банку, розглянемо основні показники його функціонування, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності АТ «Універсал Банк»

Показник	Значення
Чистий прибуток у 2025 році	10,33 млрд грн
Кількість користувачів monobank	близько 10 млн клієнтів
Місце у рейтингу банків України	5 місце
Виторг банку у 2025 році	19,20 млрд грн
Прибуток у 2024 році	3,72 млрд грн
Приріст коштів фізичних осіб	107 762,43 млн грн
Депозитна ставка	близько 16%

Джерело: складено автором на основі [4;18–25]

Проаналізовані показники підтверджують стабільне зростання банку та зміцнення його позицій на фінансовому ринку України. За підсумками 2025 року чистий прибуток АТ «Універсал Банк» становив 10,33 млрд грн, що свідчить про ефективність бізнес-моделі банку та високий рівень клієнтської активності [19].

Оцінити позиції банку на фінансовому ринку також можна за допомогою аналітичних рейтингів банків України. Зокрема, за даними

ресурсу Opendatabot, у рейтингу банків України за виторгом у 2025 році АТ «Універсал Банк» посів 5 місце з показником 19,20 млрд грн, що становить 7,18% у структурі відповідного рейтингу [24].

Позитивна динаміка спостерігається і за показником прибутковості банку. За підсумками 2024 року АТ «Універсал Банк» увійшов до десятки найбільш прибуткових банків України та посів 10 місце з прибутком 3,72 млрд грн [25].

Крім того, банк демонструє позитивну динаміку приросту коштів фізичних осіб. За даними аналітичних рейтингів, приріст коштів фізичних осіб становив 107 762,43 млн грн, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів до банку та ефективність цифрової моделі обслуговування [22].

Місце банку серед найбільших фінансових установ України представлено на рис. 2.1.

Компанія	Середня оцінка від журі	Місце в рейтингу ^	Бали	Бали %
Приватбанк	3,7	1	14,49	100
Ощадбанк	3,3	2	12,22	84,3
Credit Agricole	3	3	10,89	75,1
Райффайзенбанк	5	4	10,76	74,3
Universal Bank	5	5	10,63	73,3
ПУМБ	3,7	6	9,62	66,4
Індустріалбанк	4,8	7	8,65	59,7
Південний	3,5	8	8,25	56,9
Sense Bank	3,5	9	8,02	55,4
МТБ	3	10	7,73	53,4

Рисунок 2.1 – ТОП-10 банків України у 2025 році

Джерело: складено автором на основі даних Ukrainian Business Award [23]

Наведені дані свідчать про те, що АТ «Універсал Банк» займає стабільні позиції серед найбільших банків України та входить до числа найбільш конкурентоспроможних банківських установ країни [23].

Важливим фактором формування клієнтського досвіду є умови користування банківськими продуктами, зокрема депозитними програмами.

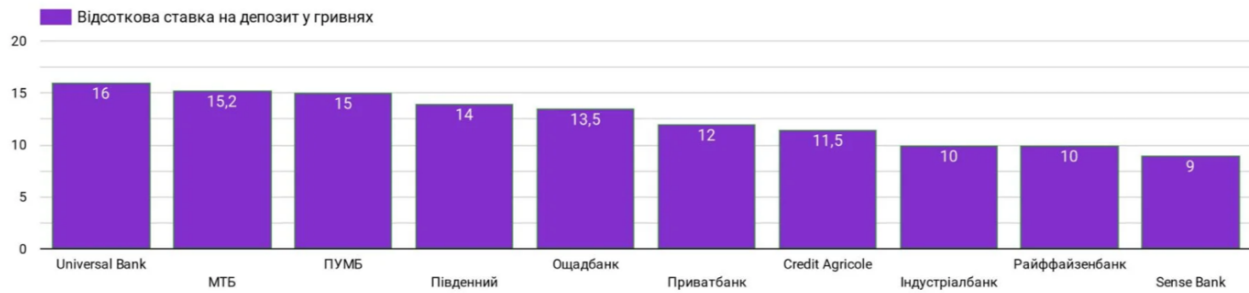


Рисунок 2.2 – Порівняння депозитних ставок найбільших банків України

Джерело: складено автором на основі даних Ukrainian Business Award [23]

Як видно з рисунка 2.2, депозитні ставки АТ «Універсал Банк» становлять близько 16%, що є одним із найвищих показників серед найбільших банків України. Це позитивно впливає на залучення нових клієнтів та сприяє збільшенню депозитного портфеля банку [23].

Ще одним показником, який характеризує модель діяльності банку та особливості його взаємодії з клієнтами, є кількість фізичних відділень (рис. 2.3).

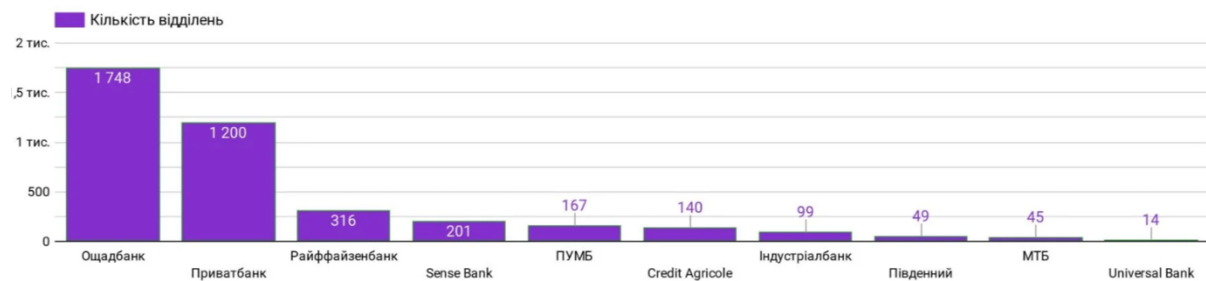


Рисунок 2.3 – Порівняння кількості відділень найбільших банків України

Джерело: складено автором на основі даних Ukrainian Business Award [23]

Дані рисунка 2.3 показують, що АТ «Універсал Банк» має значно меншу кількість фізичних відділень порівняно з державними банками України. Це пояснюється тим, що банк орієнтується переважно на дистанційне обслуговування через мобільний застосунок monobank. Такий

підхід дозволяє банку оптимізувати витрати та формувати сучасний цифровий клієнтський досвід [4; 23].

Важливою складовою конкурентоспроможності банку є також динаміка зростання коштів фізичних осіб (рис. 2.4).

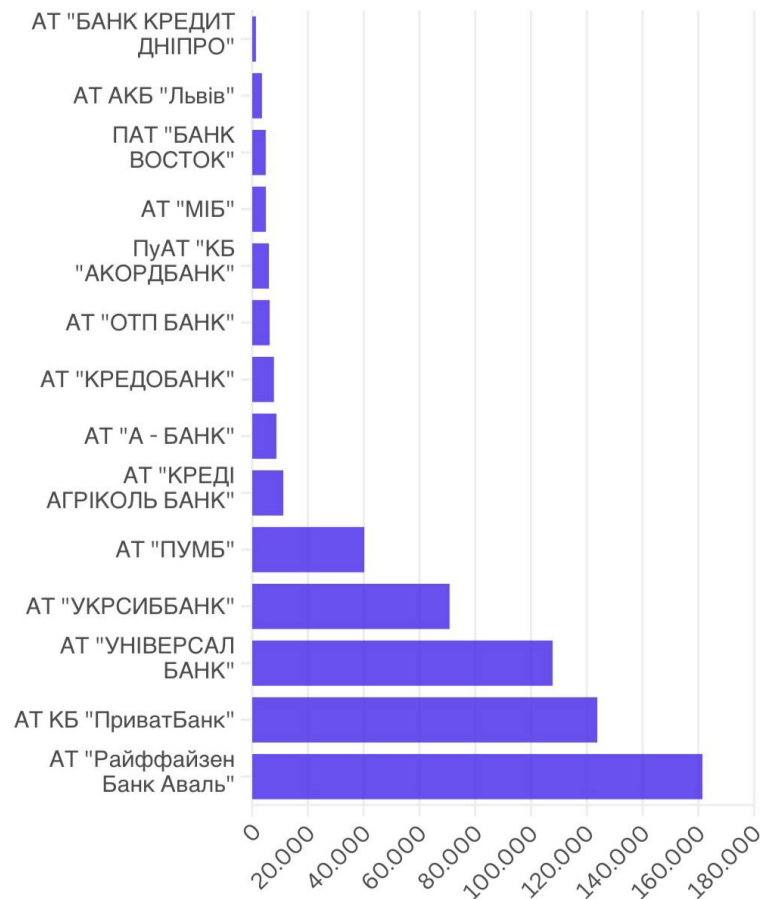


Рисунок 2.4 – Банки з найбільшим приростом коштів фізичних осіб у 2024 році

Джерело: складено автором на основі даних Mind [22]

Як видно з рисунка 2.4, АТ «Універсал Банк» демонструє одні з найвищих темпів приросту коштів фізичних осіб серед банків України. Це підтверджує високий рівень довіри клієнтів та ефективність цифрової моделі взаємодії з користувачами [22].

Такі результати значною мірою пов'язані з особливостями організації клієнтського сервісу та активним використанням цифрових каналів взаємодії. Управління клієнтським досвідом у банку базується на

використанні цифрових технологій, швидкої онлайн-комунікації, персоналізації сервісу та автоматизації процесів взаємодії з клієнтами. Для комунікації з клієнтами використовуються мобільний застосунок, push-сповіщення, онлайн-чат підтримки, email-комунікація та соціальні мережі. Завдяки цьому банк підтримує постійний контакт із клієнтами та оперативно реагує на їхні потреби [4; 18].

Формування позитивного клієнтського досвіду залежить не лише від рівня цифровізації банківських послуг, а й від ефективності внутрішніх бізнес-процесів та підготовки персоналу. В АТ «Універсал Банк» значна увага приділяється адаптації працівників, розвитку цифрових компетенцій, навчанню персоналу та використанню сучасних інструментів внутрішньої комунікації. Основою ефективної взаємодії між підрозділами банку та підтримки цифрових сервісів є чітка організація внутрішніх процесів. Організаційну структуру АТ «Універсал Банк» наведено в додатку Б.

Водночас на діяльність банку та систему управління клієнтським досвідом впливають не лише внутрішні процеси, а й фактори зовнішнього середовища непрямої дії. Йдеться про політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни, які формують умови функціонування банківського сектору та впливають на поведінку клієнтів, рівень цифровізації послуг і стабільність фінансової системи.

Одним із найсуттєвіших факторів для банківської сфери України залишається повномасштабна війна, що триває з 2022 року. У III кварталі 2025 року вона продовжувала залишатися ключовим чинником невизначеності для економіки України, стримуючи інвестиційну активність та посилюючи інфляційний тиск [18]. При цьому використані аналітичні матеріали містять не лише макроекономічні оцінки, а й фінансову звітність АТ «Універсал Банк», зокрема баланс і звіт про фінансові результати, які наведено у додатках В та Г.

Узагальнення основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність АТ «Універсал Банк», наведено у PEST-аналізі (рис. 2.5).

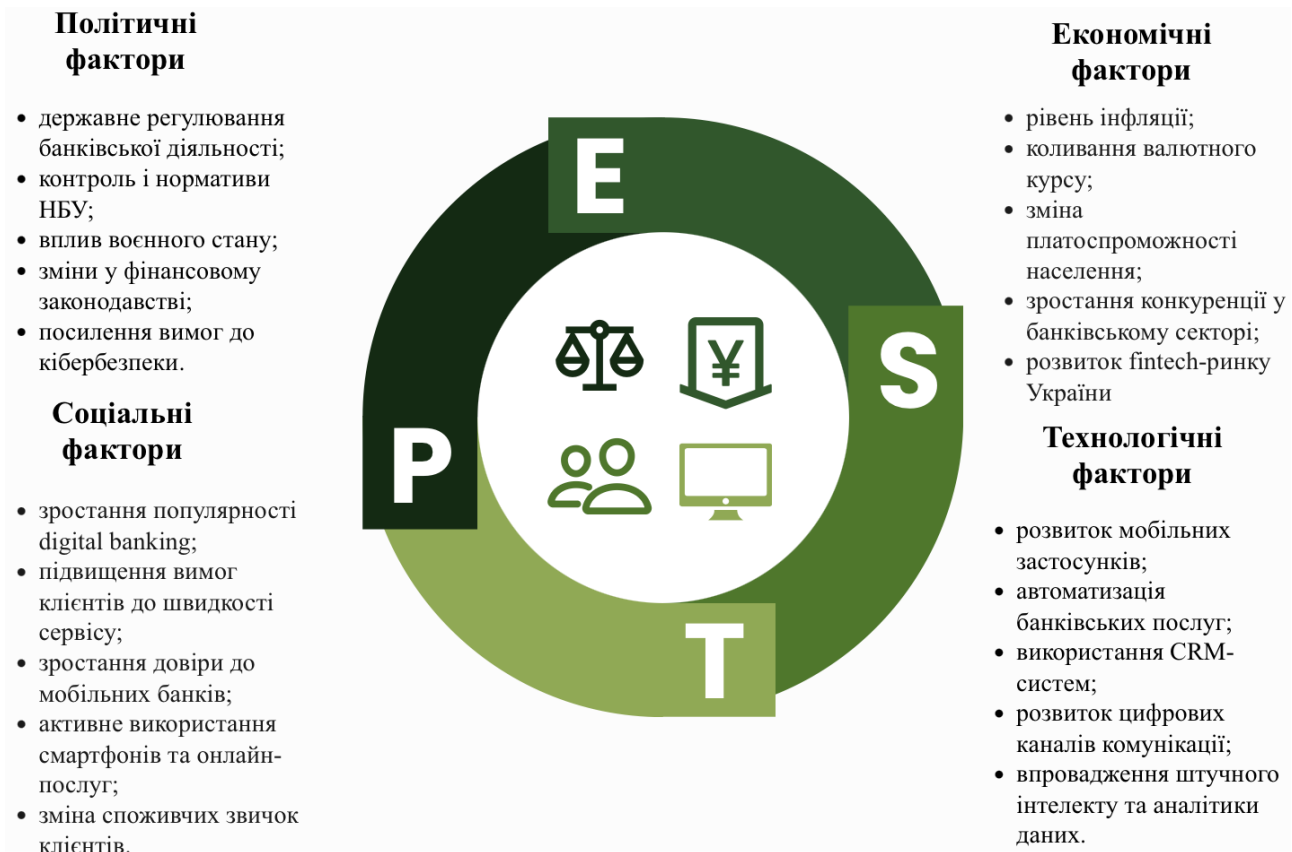


Рисунок 2.5 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища АТ «Універсал Банк»

Джерело: розроблено автором на основі [18; 21; 22]

Проведений PEST-аналіз дає змогу зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність АТ «Універсал Банк» мають економічні та технологічні фактори. Розвиток цифрового банкінгу, фінансових технологій та дистанційних сервісів формує нові вимоги до швидкості обслуговування, персоналізації сервісу та якості клієнтського досвіду.

Для комплексної оцінки діяльності банку та його конкурентних позицій доцільно також представити SWOT-аналіз, який зображений на рис. 2.6.

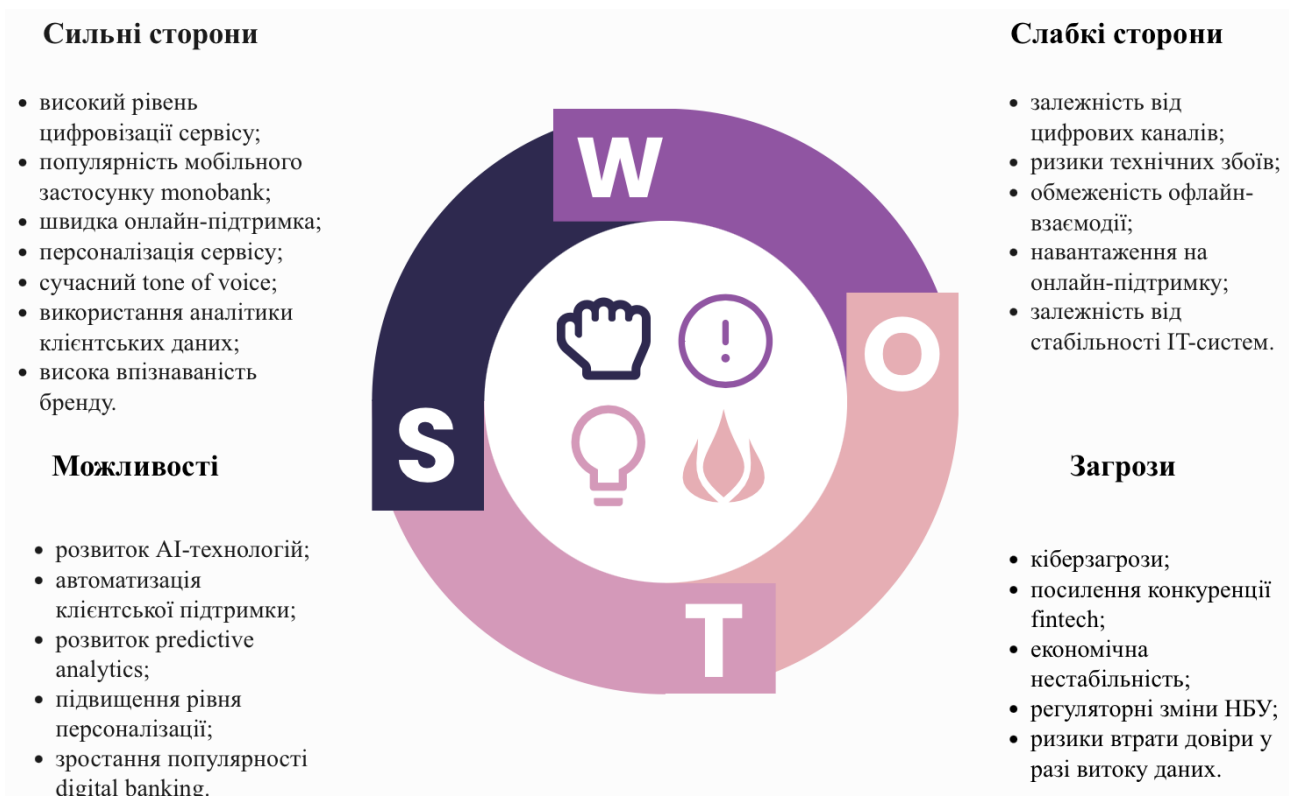


Рисунок 2.6 – SWOT-аналіз діяльності АТ «Універсал Банк»

Джерело: складено автором на основі [18–23]

Проведений SWOT-аналіз показує, що основними сильними сторонами банку є високий рівень цифровізації, популярність monobank, швидка онлайн-підтримка та стабільне зростання фінансових показників. Водночас серед слабких сторін можна виділити залежність від стабільності цифрових сервісів та обмежену кількість фізичних відділень.

Для узагальнення сильних сторін цифрової моделі обслуговування АТ «Універсал Банк» доречно виокремити ключові конкурентні переваги банку. Їх наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Конкурентні переваги АТ «Універсал Банк» у сфері управління клієнтським досвідом

Конкурентна перевага	Прояв у діяльності банку
Мобільно орієнтована модель обслуговування	Надання більшості послуг через мобільний застосунок

Продовження таблиці 2.2

Дистанційний формат взаємодій	Можливість користуватися банківськими послугами без відвідування відділення
Зручність цифрового сервісу	Проведення платежів, переказів, оформлення депозитів та інших операцій онлайн
Цифрові канали комунікації	Використання онлайн-підтримки та повідомлень у межах мобільного сервісу
Персоналізовані елементи сервісу	Налаштування окремих пропозицій та умов користування банківськими продуктами
Підтримка внутрішніх цифрових процесів	Використання цифрових інструментів у роботі банку та обслуговуванні клієнтів

Джерело: складено автором на основі [4; 18]

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що конкурентні переваги АТ «Універсал Банк» значною мірою базуються на цифровізації сервісу, персоналізації взаємодії та використанні сучасних технологій управління клієнтським досвідом.

Водночас цифрова модель обслуговування має не лише переваги, а й певні ризики. Для АТ «Універсал Банк» вони насамперед пов'язані із залежністю від стабільності ІТ-систем, навантаженням на онлайн-підтримку та високими вимогами до кібербезпеки. Узагальнення проблемних аспектів управління клієнтським досвідом представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні проблеми управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк»

Проблема	Прояв проблеми	Можливі наслідки
Залежність від цифрових сервісів	Технічні збої та перевантаження систем	Негативний клієнтський досвід

Продовження таблиці 2.3

Високе навантаження на онлайн-підтримку	Збільшення часу очікування відповіді	Зниження задоволеності клієнтів
Обмежена офлайн-взаємодія	Незручність для окремих категорій клієнтів	Частковий відтік клієнтів
Кіберризики	Ризики витоку персональних даних	Втрата довіри до банку
Високий рівень конкуренції	Активний розвиток fintech-компаній	Посилення конкурентного тиску

Джерело: складено автором на основі [18–23]

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що АТ «Універсал Банк» є одним із лідерів цифрового банкінгу в Україні та активно використовує сучасні технології для формування позитивного клієнтського досвіду. Банк демонструє стабільне зростання фінансових показників, значний приріст клієнтської бази та високий рівень конкурентоспроможності. Водночас подальший розвиток банку потребує постійного вдосконалення цифрових сервісів, підтримання стабільності ІТ-інфраструктури та посилення систем кібербезпеки.

2.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк» із застосуванням інструментів ШІ

Проведений у підрозділі 2.1 аналіз показав, що АТ «Універсал Банк» є одним із найбільш технологічних банків України та активно розвиває цифрові канали взаємодії з клієнтами. Водночас високий рівень цифровізації банківських послуг, значна кількість користувачів мобільного

застосунку та постійне навантаження на онлайн-сервіси потребують подальшого вдосконалення системи управління клієнтським досвідом. Сьогодні клієнти очікують не лише швидкого отримання банківських послуг, а й персоналізованого підходу, оперативної підтримки та зручної взаємодії через цифрові канали [26; 27].

У таких умовах для АТ «Універсал Банк» доцільним є використання інструментів штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизації цифрових процесів з метою підвищення якості сервісу, оптимізації взаємодії з клієнтами та покращення ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

Запропоновані напрями вдосконалення систематизовано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Рекомендації щодо вдосконалення управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк»

Проблема	Рекомендований захід	Очікуваний результат
Високе навантаження на онлайн-підтримку	Розширення AI-чат-підтримки та автоматизація типових звернень	Скорочення часу відповіді та підвищення доступності сервісу
Недостатній рівень персоналізації взаємодії	Використання аналітики поведінки клієнтів і рекомендаційних систем	Формування більш релевантних пропозицій
Ризики перевантаження цифрових сервісів	Використання прогнозової аналітики для оцінки навантаження систем	Підвищення стабільності роботи сервісів
Необхідність покращення цифрових комунікацій	Оптимізація автоматичних повідомлень і сценаріїв взаємодії	Підвищення ефективності комунікацій
Потреба у вдосконаленні внутрішніх процесів	Розвиток цифрових компетенцій персоналу та AI-інструментів навчання	Підвищення якості клієнтського сервісу

Джерело: розроблено автором на основі [26–30]

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що запропоновані заходи спрямовані не лише на вдосконалення цифрових сервісів, а й на покращення загальної системи управління клієнтським досвідом.

Одним із перспективних напрямів удосконалення клієнтського досвіду є автоматизація клієнтської підтримки. Значна частина звернень користувачів має типовий характер та стосується переказів коштів, статусу платежів, лімітів картки, кешбеку або умов користування банківськими продуктами. У таких умовах доцільним є розширення AI-чат-підтримки та використання систем обробки природної мови, які дозволяють автоматизувати частину сервісної взаємодії та скоротити навантаження на працівників служби підтримки [28; 29].

Попри активний розвиток автоматизації, у банківській сфері важливо зберігати якість особистої комунікації з клієнтами. Особливе значення при цьому мають довіра користувачів, безпека фінансових операцій та ефективне вирішення складних ситуацій. Саме тому доцільним є використання комбінованої моделі, за якої типові звернення обробляються AI-системою, а складні або конфліктні випадки передаються працівникам служби підтримки. Це дозволить поєднати швидкість цифрового сервісу та якість персональної взаємодії.

Наступним напрямом удосконалення є персоналізація клієнтського досвіду. У сучасному цифровому банкінгу клієнти очікують, що сервіс буде враховувати їхню поведінку, фінансові звички та індивідуальні потреби. У зв'язку з цим доцільним є використання аналітики даних, технологій машинного навчання та рекомендаційних систем для формування більш індивідуалізованих пропозицій [26; 30].

Для узагальнення напрямів персоналізації клієнтського досвіду доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Напрями персоналізації клієнтського досвіду в АТ «Універсал Банк»

Напрямок	Застосування	Очікуваний результат
Персоналізовані фінансові пропозиції	Аналіз фінансової поведінки клієнтів	Підвищення релевантності сервісу
Рекомендаційні системи	Автоматичний підбір банківських продуктів	Зростання залученості клієнтів
Прогнозування поведінки клієнтів	Виявлення ризику зниження активності	Попередження відтоку клієнтів
Аналіз клієнтського шляху	Виявлення проблемних етапів взаємодії	Оптимізація цифрового сервісу
Аналітика звернень клієнтів	Аналіз повідомлень та відгуків	Покращення якості підтримки

Джерело: розроблено автором на основі [26; 27; 30]

Наведені дані підтверджують, що використання інструментів персоналізації сприятиме формуванню більш індивідуального та зручного клієнтського досвіду.

Для АТ «Універсал Банк» це може проявлятися у формуванні індивідуальних рекомендацій щодо депозитних продуктів, кредитних лімітів, категорій кешбеку або інструментів накопичення коштів. Наприклад, якщо клієнт регулярно відкладає частину доходу, система може запропонувати найбільш релевантний формат накопичення. Якщо користувач активно здійснює витрати в окремих категоріях, банк може автоматично рекомендувати більш вигідні кешбек-пропозиції. У такому форматі взаємодія із сервісом стає більш персоналізованою та наближеною до реальних потреб клієнтів.

Важливим напрямом удосконалення є також використання прогнозної аналітики. Для digital-банку важливо не лише реагувати на

технічні проблеми, а й прогнозувати можливі ризики та навантаження на цифрові сервіси.

У цифровому банкінгу AI-моделі можуть використовуватися для оцінювання активності користувачів, прогнозування пікових навантажень на систему та виявлення потенційних проблем у роботі сервісів [26; 27].

Використання прогнозної аналітики дозволить АТ «Універсал Банк» перейти від реактивної моделі обслуговування до більш проактивного управління клієнтським досвідом. Це означає, що банк зможе не лише реагувати на проблеми після їх виникнення, а й завчасно виявляти слабкі місця у цифровій взаємодії з клієнтами.

Ще одним напрямом удосконалення є оптимізація цифрових комунікацій із клієнтами. Значна частина взаємодії у цифровому банкінгу відбувається через автоматичні повідомлення, онлайн-чати, email-комунікації та повідомлення у мобільному застосунку. Водночас надмірна кількість повідомлень може негативно впливати на клієнтський досвід та створювати інформаційне перевантаження. Саме тому доцільним є використання AI-інструментів для аналізу реакції клієнтів на повідомлення та формування більш релевантних сценаріїв комунікації [28; 30].

У таблиці 2.6 наведено основні напрями оптимізації цифрових комунікацій в АТ «Універсал Банк».

Таблиця 2.6 – Напрями оптимізації цифрових комунікацій в АТ «Універсал Банк»

Напрямок	Застосування	Очікуваний результат
Персоналізація повідомлень	Аналіз поведінки користувачів	Підвищення ефективності комунікацій
Аналіз реакції клієнтів	Аналіз звернень та відгуків	Покращення якості сервісу

Продовження таблиці 2.6

Оmnіканальна взаємодія	Інтеграція цифрових каналів	Узгодженість клієнтського досвіду
Автоматизація комунікацій	Формування автоматичних сценаріїв взаємодії	Підвищення зручності користування

Джерело: розроблено автором на основі [26–30]

З табл. 2.6 видно, що оптимізація цифрових комунікацій сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів та покращенню взаємодії користувачів із сервісами банку.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку цифрових компетенцій персоналу. Формування позитивного клієнтського досвіду залежить не лише від рівня цифровізації банківських послуг, а й від ефективності внутрішніх бізнес-процесів та якості роботи працівників банку. Під час проходження практики було встановлено, що в АТ «Універсал Банк» вже приділяється увага адаптації персоналу, розвитку цифрових навичок та використанню сучасних інструментів внутрішньої комунікації. У межах запропонованих рекомендацій доцільним є подальший розвиток адаптивного дистанційного навчання, яке дозволить підлаштовувати навчальні матеріали під рівень знань працівника, його функції та напрям діяльності.

Реалізація запропонованих заходів потребує чіткого розподілу відповідальності між підрозділами банку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця відповідальності за реалізацію заходів удосконалення клієнтського досвіду

Напрямок заходу	ІТ-відділ	Служба підтримки	Аналітичний відділ	HR-відділ	Керівництво
-----------------	-----------	------------------	--------------------	-----------	-------------

Продовження таблиці 2.7

AI-чат-підтримка	R	A	C	I	I
Персоналізація сервісу	C	I	R	I	C
Прогнозна аналітика	R	I	A	I	C
Оптимізація цифрових комунікацій	C	C	R	I	I
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	I	C	I	R	A

Примітка:

R – відповідальний за виконання;

A – координує та контролює;

C – консультує;

I – поінформований.

Джерело: розроблено автором

Запропонована матриця дозволяє показати, що реалізація заходів має міжфункціональний характер та потребує взаємодії різних підрозділів банку.

Рис. 2.7 відображає ключові напрями вдосконалення системи управління клієнтським досвідом.

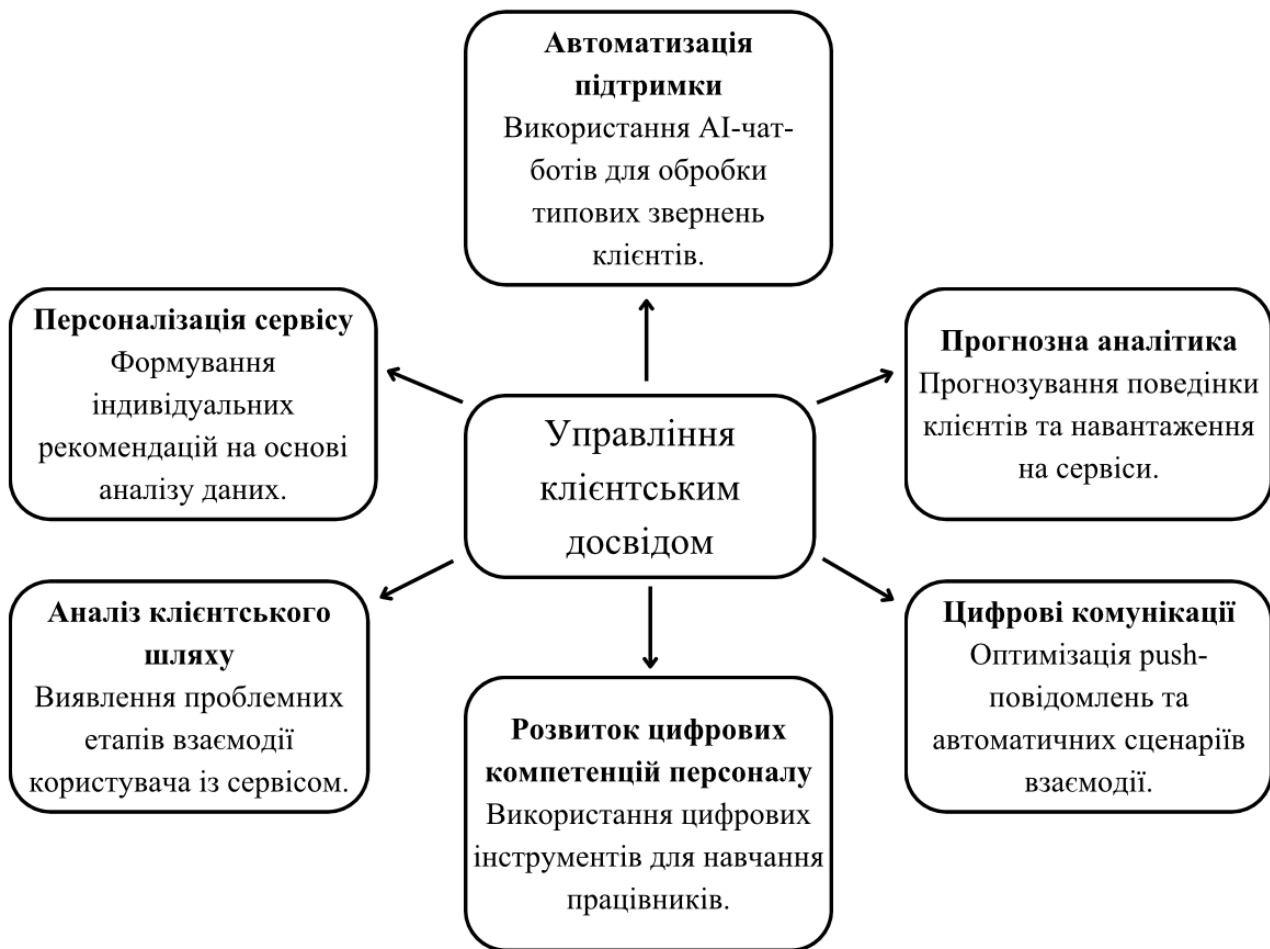


Рисунок 2.7 – Напрями вдосконалення управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк» із використанням інструментів ІІІ

Джерело: розроблено автором на основі [18; 26; 27; 30]

У результаті запропоновані рекомендації спрямовані не лише на вдосконалення цифрових сервісів банку, а й на покращення загальної якості взаємодії з клієнтами. Використання інструментів штучного інтелекту, персоналізованих підходів, прогнозової аналітики та сучасних цифрових комунікацій дозволить АТ «Універсал Банк» зробити сервіс більш швидким, зручним і адаптованим до потреб користувачів. Крім того, розвиток цифрових компетентностей працівників сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх процесів та покращенню клієнтського досвіду загалом.

2.3 Оцінка очікуваного впливу запропонованих заходів на якість управління клієнтським досвідом та показники лояльності клієнтів

Після розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтським досвідом важливо оцінити, який очікуваний вплив вони можуть мати на якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність до банку. Для АТ «Універсал Банк» це питання має особливе значення, оскільки значна частина взаємодії з клієнтами відбувається через цифрові канали, а отже, саме швидкість, стабільність, зручність і персоналізація сервісу формують загальне враження користувача від банку [31, с.223].

У попередніх підрозділах було визначено, що АТ «Універсал Банк» має сильні позиції на ринку цифрового банкінгу, однак його модель обслуговування водночас створює певні ризики: високе навантаження на онлайн-підтримку, залежність від стабільності цифрових сервісів, потребу в персоналізації взаємодії та необхідність постійного розвитку цифрових компетенцій персоналу. Саме тому запропоновані заходи мають оцінюватися не лише з погляду технологічного оновлення, а й з позиції їхнього впливу на клієнта.

У результаті реалізації запропонованих заходів для АТ «Універсал Банк» очікується:

- скорочення часу опрацювання типових клієнтських звернень;
- підвищення доступності онлайн-підтримки;
- формування більш індивідуалізованих фінансових пропозицій;
- зниження ризику негативного клієнтського досвіду через технічні збої або перевантаження сервісів;
- покращення якості цифрових комунікацій;

- підвищення рівня довіри клієнтів до банку;
- зростання готовності клієнтів рекомендувати банк іншим користувачам;
- посилення конкурентних позицій банку на ринку цифрових фінансових послуг.

Очікуваний вплив запропонованих заходів на якість клієнтського досвіду подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Очікуваний вплив запропонованих заходів на якість клієнтського досвіду в АТ «Універсал Банк»

Запропонований захід	Очікуваний вплив на клієнтський досвід	Можливий результат для банку
Розширення AI-чат-підтримки	Швидше опрацювання типових звернень клієнтів	Зменшення навантаження на службу підтримки та підвищення задоволеності клієнтів
Персоналізація фінансових пропозицій	Надання клієнтам більш релевантних продуктів і повідомлень	Зростання залученості користувачів та посилення лояльності
Використання прогнозової аналітики	Завчасне виявлення ризиків, перевантажень і проблемних точок сервісу	Підвищення стабільності цифрових каналів
Оптимізація цифрових комунікацій	Зменшення інформаційного перевантаження клієнтів	Покращення сприйняття банку та зручності взаємодії
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Підвищення якості консультацій і внутрішніх процесів	Формування єдиних стандартів сервісу

Джерело: розроблено автором на основі [31–33]

Дані табл. 2.8 показують, що запропоновані заходи мають комплексний характер. Вони спрямовані не лише на автоматизацію окремих процесів, а й на покращення всієї системи взаємодії між банком і

клієнтом. Для цифрового банку це особливо важливо, адже користувач оцінює сервіс не частинами, а як цілісний досвід: наскільки швидко працює застосунок, чи легко знайти потрібну функцію, чи зрозумілою є комунікація, як швидко вирішується проблема та чи відчуває клієнт індивідуальний підхід.

Найбільш помітний ефект може дати розвиток AI-чат-підтримки. Значна частина звернень клієнтів має повторюваний характер, тому автоматизація типових відповідей дозволить швидше опрацьовувати стандартні запити та зменшити навантаження на працівників підтримки [32, 33]. Водночас важливо зберегти комбіновану модель обслуговування, за якої складні або конфліктні ситуації передаються працівникам банку.

Персоналізація фінансових пропозицій також може суттєво вплинути на лояльність користувачів. Якщо клієнт отримує не випадкові повідомлення, а пропозиції, які відповідають його поведінці, фінансовим звичкам і реальним потребам, взаємодія з банком стає більш корисною та зрозумілою. У такому випадку клієнт не просто користується сервісом, а відчуває, що банк краще розуміє його очікування.

Окреме значення має прогнозна аналітика. Її використання дозволить банку не лише реагувати на проблеми після їх виникнення, а й завчасно визначати потенційні ризики. Наприклад, аналіз активності користувачів може допомогти виявити періоди підвищеного навантаження на цифрові сервіси або ознаки зниження зацікавленості клієнта у продуктах банку. Такий підхід переводить управління клієнтським досвідом із реактивної моделі до проактивної, коли банк намагається попередити проблему, а не лише усунути її наслідки.

Важливим напрямом є також оптимізація цифрових комунікацій. У цифровому банкінгу клієнт отримує багато повідомлень: push-сповіщення, інформацію в застосунку, листи, відповіді підтримки. Якщо така комунікація є надмірною або недостатньо зрозумілою, вона може

створювати інформаційне перевантаження. Тому впровадження більш точних і персоналізованих сценаріїв комунікації дозволить зробити взаємодію з банком спокійнішою, простішою та кориснішою для клієнта.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на лояльність клієнтів доцільно використати ті показники, які вже розглядалися у теоретичній частині роботи: рівень задоволеності, повторне використання сервісів, готовність рекомендувати банк, зворотний зв'язок клієнтів і показник NPS. У підрозділі 1.2 було зазначено, що NPS дає змогу оцінити готовність клієнта рекомендувати компанію іншим, тому його використання у межах оцінки очікуваних результатів є логічним [11, с.116].

У табл. 2.9 подано очікувані зміни показників лояльності клієнтів після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 2.9 – Очікуваний вплив запропонованих заходів на показники лояльності клієнтів

Показник лояльності	Як може змінитися після впровадження заходів	Що це означає для банку
Рівень задоволеності клієнтів	Очікується зростання завдяки швидшій підтримці та зручнішому сервісу	Клієнти позитивніше оцінюватимуть взаємодію з банком
Готовність рекомендувати банк іншим	Може зрости завдяки покращенню цифрового досвіду та персоналізації	Позитивний досвід клієнтів посилюватиме репутацію банку
Частота використання цифрових сервісів	Очікується збільшення активності користувачів	Банк зможе глибше інтегруватися у щоденні фінансові звички клієнтів
Кількість повторних звернень із типових питань	Очікується зменшення через автоматизацію відповідей і зрозуміліші комунікації	Служба підтримки зможе більше уваги приділяти складним випадкам
Рівень довіри до банку	Очікується зміцнення завдяки стабільності сервісів і якісній підтримці	Довіра стане основою довгострокових відносин із клієнтами

Продовження таблиці 2.9

Ризик відтоку клієнтів	Може зменшитися завдяки прогнозній аналітиці та персоналізованій взаємодії	Банк зможе краще утримувати активних користувачів
------------------------	--	---

Джерело: розроблено автором на основі [9; 11; 31–33]

Із табл. 2.9 видно, що вплив запропонованих заходів на лояльність клієнтів не обмежується лише швидкістю обслуговування. Йдеться про ширший результат: формування відчуття зручності, передбачуваності, довіри та персональної цінності сервісу для клієнта. Якщо користувач отримує швидку відповідь, стабільний доступ до послуг, зрозумілі повідомлення та пропозиції, які відповідають його потребам, він із більшою ймовірністю продовжить користуватися банком і рекомендуватиме його іншим.

Водночас очікуваний вплив запропонованих заходів можна розглядати у двох площинах: для клієнта та для банку. Для клієнта головним результатом буде зручніший, швидший і більш персоналізований сервіс. Для банку – підвищення ефективності підтримки, зниження навантаження на працівників, краща аналітика поведінки користувачів і посилення конкурентних переваг.

Для наочного відображення очікуваних результатів впровадження рекомендацій сформовано табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Очікуваний ефект від впровадження рекомендацій для клієнтів і банку

Напрямок впливу	Ефект для клієнта	Ефект для АТ «Універсал Банк»
Швидкість підтримки	Менше очікування відповіді	Оптимізація роботи служби підтримки
Персоналізація сервісу	Більш доречні фінансові пропозиції	Зростання залученості користувачів

Продовження таблиці 2.10

Стабільність цифрових сервісів	Більш надійне користування застосунком	Зниження ризику негативного клієнтського досвіду
Якість комунікацій	Зрозуміліші повідомлення та менше інформаційного шуму	Підвищення ефективності цифрових каналів
Розвиток персоналу	Якісніші консультації у складних ситуаціях	Підтримка єдиних стандартів сервісу
Використання аналітики даних	Сервіс краще враховує поведінку клієнта	Прийняття точніших управлінських рішень

Джерело: розроблено автором [9; 11; 31–33]

Дані табл. 2.10 підтверджують, що запропоновані заходи мають подвійний ефект. З одного боку, вони покращують досвід клієнта під час користування банківськими послугами. З іншого боку, вони підвищують ефективність внутрішніх процесів банку. Саме така поєднана дія є важливою, оскільки якісний клієнтський досвід не може формуватися лише за рахунок зовнішнього інтерфейсу – він залежить також від організації внутрішньої роботи, швидкості прийняття рішень і підготовки персоналу.

Окрім покращення якості клієнтського сервісу та підвищення рівня лояльності клієнтів, запропоновані заходи можуть позитивно впливати й на економічні показники діяльності банку. Насамперед це стосується використання AI-чат-підтримки, яка дозволяє автоматизувати частину типових звернень клієнтів, скоротити навантаження на працівників контакт-центру та оптимізувати витрати часу на обробку запитів.

Оскільки внутрішні дані АТ «Універсал Банк» щодо кількості звернень та витрат на обслуговування клієнтів не є публічними, доцільно провести умовний прогнозний розрахунок економічної ефективності впровадження AI-чат-підтримки на основі узагальнених показників цифрового банкінгу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Прогнозна оцінка економічної ефективності впровадження AI-чат-підтримки в АТ «Універсал Банк»

Показник	До впровадження AI-чат-підтримки	Після впровадження AI-чат-підтримки	Очікуваний результат
Частка автоматизованих звернень	0 %	35 %	Скорочення навантаження на операторів
Середній час обробки типового звернення	4 хв	0,5 хв	Прискорення обслуговування клієнтів
Орієнтовна кількість типових звернень на місяць	200 000	200 000	Без змін
Загальні витрати часу на обробку звернень	13 333 год	9 250 год	Економія 4 083 год
Орієнтовні витрати на підтримку клієнтів на місяць	2 400 000 грн	1 665 000 грн	Економія 735 000 грн
Витрати на впровадження та підтримку AI-системи (за рік)	відсутні	7 200 000 грн	Інвестиції у цифровізацію клієнтського сервісу
Прогнозна річна економія витрат	відсутня	8 820 000 грн	Зниження операційних витрат
Прогнозний чистий економічний ефект	відсутній	1 620 000 грн	Позитивний фінансовий результат
Прогнозний показник ROI	не розраховувався	22,5 %	Окупність проєкту
Прогнозний строк окупності	не визначався	7,8 місяця	Повернення вкладених коштів

Джерело: розроблено автором на основі прогнозової оцінки ефективності впровадження AI-чат-підтримки

Проведений прогнозний розрахунок свідчить про те, що впровадження AI-чат-підтримки може позитивно впливати не лише на якість обслуговування клієнтів, а й на економічні показники діяльності банку. Завдяки автоматизації частини типових звернень очікується скорочення витрат часу на обробку запитів, зменшення навантаження на працівників контакт-центру та оптимізація витрат на підтримку клієнтів. Отримані результати підтверджують доцільність використання AI-рішень у системі управління клієнтським досвідом АТ «Універсал Банк».

Крім NPS, важливим джерелом оцінки ефективності запропонованих заходів можуть бути відгуки клієнтів, звернення до онлайн-підтримки, частота повторного використання сервісів, активність у мобільному застосунку та кількість скарг на типові проблеми. Такі дані дозволять банку не лише оцінити результат впроваджених змін, а й надалі коригувати систему управління клієнтським досвідом.

У результаті впровадження запропонованих заходів можна охарактеризувати як поступовий перехід від простої цифрової зручності до більш глибокої клієнтоорієнтованості. Йдеться не лише про те, щоб клієнт міг швидко виконати операцію в застосунку, а про те, щоб увесь процес взаємодії з банком був зрозумілим, передбачуваним, персоналізованим і комфортним. У перспективі це сприятиме формуванню не лише ситуативного задоволення, а й довгострокової лояльності клієнтів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що реалізація запропонованих рекомендацій дозволить АТ «Універсал Банк» підвищити якість управління клієнтським досвідом, посилити персоналізацію сервісу, оптимізувати цифрові комунікації та зміцнити довіру клієнтів. Очікуваним результатом стане не лише покращення окремих сервісних процесів, а й формування більш сталої моделі взаємодії з користувачами, у якій технології ШІ

доповнюють людську підтримку та допомагають банку краще розуміти потреби клієнтів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління клієнтським досвідом бізнес-організації, а також розроблено рекомендації щодо його вдосконалення в АТ «Універсал Банк» із використанням інструментів штучного інтелекту. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах цифровізації економіки клієнтський досвід стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності бізнес-організацій, особливо у сфері банківських послуг, де швидкість сервісу, персоналізація взаємодії та якість цифрових комунікацій мають визначальний вплив на рівень лояльності клієнтів.

У процесі дослідження було розкрито сутність поняття клієнтського досвіду та визначено особливості управління ним у сучасних бізнес-організаціях. Встановлено, що клієнтський досвід формується під впливом функціональних, емоційних, цифрових та комунікаційних факторів, а ефективне управління ним передбачає комплексний підхід до організації взаємодії клієнта з компанією на всіх етапах клієнтського шляху. Доведено, що управління клієнтським досвідом є не лише елементом сервісної діяльності, а важливим стратегічним напрямом розвитку компанії.

У роботі було досліджено основні моделі, підходи та інструменти управління клієнтським досвідом. Визначено, що найбільш ефективними в сучасних умовах є клієнтоорієнтований, омніканальний, data-driven та емоційно-ціннісний підходи. Встановлено, що використання таких інструментів, як Customer Journey Map, Voice of Customer, CRM-системи, аналітичні платформи та NPS, дозволяє компаніям краще розуміти потреби клієнтів, підвищувати рівень персоналізації сервісу та формувати довгострокову лояльність користувачів.

Окрему увагу було приділено можливостям використання інструментів штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ШІ дозволяє автоматизувати частину сервісних процесів, аналізувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції та прогнозувати потреби користувачів. Визначено, що найбільш перспективними напрямками застосування ШІ у банківському секторі є AI-чат-підтримка, рекомендаційні системи, прогнозна аналітика та автоматизація цифрових комунікацій.

У практичній частині роботи проведено аналіз стану управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк». Аналіз показав, що банк є одним із лідерів цифрового банкінгу в Україні та активно використовує сучасні цифрові технології для взаємодії з клієнтами. Встановлено, що основними конкурентними перевагами банку є мобільно орієнтована модель обслуговування, дистанційний формат взаємодії, швидка онлайн-підтримка, розвиток цифрових сервісів та високий рівень цифровізації банківських послуг. Водночас визначено низку проблемних аспектів, серед яких – високе навантаження на онлайн-підтримку, залежність від стабільності цифрових сервісів, ризики кібербезпеки та необхідність подальшого вдосконалення персоналізації взаємодії з клієнтами.

За результатами проведеного аналізу було розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління клієнтським досвідом в АТ «Універсал Банк» із використанням інструментів штучного інтелекту. Зокрема, запропоновано:

- розширення AI-чат-підтримки для автоматизації типових звернень клієнтів;
- використання прогнозної аналітики для оцінки навантаження на цифрові сервіси;
- розвиток персоналізованих рекомендаційних систем;

- оптимізацію цифрових комунікацій;
- підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню якості сервісу, підвищенню швидкості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів банку та формуванню більш персоналізованої взаємодії з клієнтами.

У межах роботи також було проведено оцінку очікуваного впливу запропонованих рекомендацій на якість управління клієнтським досвідом та показники лояльності клієнтів. Встановлено, що впровадження інструментів штучного інтелекту може позитивно вплинути на рівень задоволеності клієнтів, швидкість підтримки, частоту використання цифрових сервісів та готовність користувачів рекомендувати банк іншим.

Крім того, використання прогнозної аналітики та персоналізованих сценаріїв взаємодії сприятиме зниженню ризику відтоку клієнтів і зміцненню довіри до банку.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що використання інструментів штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом дозволяє:

- підвищити швидкість та якість обслуговування клієнтів;
- оптимізувати цифрові комунікації та автоматизувати типові звернення;
- забезпечити більш персоналізовану взаємодію з користувачами;
- покращити аналіз поведінки клієнтів і прогнозування їхніх потреб;
- зміцнити рівень довіри та лояльності клієнтів;
- посилити конкурентні позиції АТ «Універсал Банк» на ринку фінансових послуг.

Таким чином, поставлену у кваліфікаційній бакалаврській роботі мету було досягнуто, а визначені у вступі завдання виконано у повному

обсязі. Проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління клієнтським досвідом у поєднанні з використанням інструментів штучного інтелекту є важливим напрямом розвитку сучасного цифрового банкінгу та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, № 6. P. 69-96 (дата звернення: 06.02.2026).
2. World Vision. Як штучний інтелект змінює індустрію фінансових послуг? URL: <https://worldvision.com.ua/kak-finansovye-uchrezhdeniya-ispolzuut-ii-dlya-povysheniya-bezopasnosti-i-effektivnosti-biznesa/> (дата звернення: 06.02.2026).
3. McKinsey & Company. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 06.02.2026).
4. monobank. Про компанію. URL: <https://monobank.ua/about> (дата звернення: 06.02.2026).
5. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th Edition. Pearson Education, 2022 (дата звернення: 06.02.2026).
6. Bain & Company. Loyalty Rules! Chapter One. URL: https://www.bain.com/contentassets/29f74ec417fa4e36a1d7d7e7479badc5/loyalty_rules_chapter_one.pdf (дата звернення: 06.02.2026).
7. Nielsen. Global Trust in Advertising Report. URL: <https://www.nielsen.com/insights/2015/global-trust-in-advertising-2015/> (дата звернення: 06.02.2026).
8. PwC. Experience is everything: Here's how to get it right. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html> (дата звернення: 06.02.2026).
9. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу // Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 216–224. URL: <https://www.business->

inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-216_224.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

10. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств // Вісник економічної науки України. 2023. № 1(44). С. 93–105. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2023/2023-1/12-Misiukevych.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).

11. Савицька Н., Шталь Т., Піддубна Л., Пенкіна Н., Прядко О. Аналітичні інструменти оцінки клієнтського досвіду в контексті управління маркетингом сервісних компаній // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2024. Т. 11. № 3. URL: <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-11-3-2024/analitichni-instrumenti-otsinki-kliyentskogo-dosvidu-v-konteksti-upravlinnya-marketingom-servisnikh-kompaniy> (дата звернення: 13.03.2026).

12. Савран Н. В. CRM-система: етапи розвитку та класифікація видів // Економічний простір. 2021. № 168. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/859> (дата звернення: 14.03.2026).

13. Zendesk. AI for Customer Service. URL: <https://www.zendesk.com/service/ai/> (дата звернення: 14.03.2026).

14. Заверуха І. Вплив інновацій у банківських застосунках на клієнтський досвід та позиції банків на ринку // Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5960> (дата звернення: 15.03.2026).

15. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. С.85-90. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8563> (дата звернення: 15.03.2026).

16. Журавель О. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: переваги та виклики // Український економічний часопис. 2025. С. 36-42. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/609> (дата звернення: 21.03.2026).
17. Шейко Ю. О. Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності // Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: https://www.researchgate.net/publication/402473213_STUCNIJ_INTELEKT_AK_INSTRUMENT_PERSONALIZACII_POSLUG_INDUSTRII_GOSTINNOSTI (дата звернення: 21.03.2026).
18. Universal Bank. Проміжна скорочена фінансова звітність станом на 30 вересня 2025 року. URL: <https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/692/9cf/6ad/6929cf6adfb43583937759.pdf> (дата звернення: 27.03.2026).
19. Fintech Insider. НБУ назвав найприбутковіші банки у 2025 році. URL: <https://fintechinsider.com.ua/nbu-nazvav-najprybutkovishi-banky-u-2025-roczipryvatbank-oshhadbank-ta-rajffajzen-bank/> (дата звернення: 27.03.2026).
20. Мінфін. Рейтинг банків України 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/12/19/164760558/> (дата звернення: 27.03.2026).
21. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf (дата звернення: 27.03.2026).
22. Mind. Рейтинг життєздатності банків 2025: виміри довіри. URL: <https://mind.ua/publications/20285653-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2025-vimiri-doviri> (дата звернення: 03.04.2026).
23. Ukrainian Business Award. Banks in Ukraine. URL: <https://uba.top/banks-in-ukraine/> (дата звернення: 03.04.2026).
24. Opendatabot. Рейтинг кращих банків України за виторгом у 2025 році. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/2025/banks> (дата звернення: 03.04.2026).

25. Opendatabot. На 20% виріс прибуток банків у 2024 році. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/banks-2024-12> (дата звернення: 03.04.2026).
26. Deloitte Ukraine. Тенденції цифровізації банківського сектору України. URL <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 03.04.2026).
27. Міністерство цифрової трансформації України. Штучний інтелект та цифрові технології в Україні. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 08.04.2026).
28. SMART business. Як покращити клієнтський досвід за допомогою чат-ботів та віртуальних асистентів. URL: <https://se.smart-it.com/blog-post/how-to-improve-customer-experience-with-chatbots-and-virtual-assistants/> (дата звернення: 08.04.2026).
29. Lviv IT Cluster. Клієнтська підтримка з ШІ: як це працює в Simply Contact. URL: <https://itcluster.lviv.ua/kliyentska-pidtrymka-z-shi-yak-cze-praczuuye-v-simply-contact/> (дата звернення: 08.04.2026).
30. AlphaSMS. Технології персоналізації клієнтів в омніканальному середовищі. URL: <https://alphasms.ua/uk/blog/personalizatsiia-kliientskoho-dosvidu-v-omnikanalnomu-seredovyshchi/> (дата звернення: 16.04.2026).
31. Кретов Д. Ю., Міндова О. І. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/965> (дата звернення: 16.04.2026).
32. Національний банк України. Використання штучного інтелекту учасниками ринку фінансових послуг України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/artificial-intelligence> (дата звернення: 16.04.2026).
33. Національний банк України. Дискусійний документ з етичного та відповідального використання штучного інтелекту учасниками ринку фінансових послуг України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/diskusiyniy-dokument-z-etichnogo-ta->

vidpovidalnogo-vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-uchasnikami-rinku-
finansovih-poslug-ukrayini (дата звернення: 16.04.2026).