

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ
КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Андрій ЧЕРНУХА

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцентка**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2024

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Чернухі Андрію Олексійовичу

1. **Тема роботи:** «Управління системою обслуговування клієнтів комерційного банку»,

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2024 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** використано аналітичні звіти та фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк», статистичні дані НБУ, матеріали періодичних видань, наукові статті, монографії та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банківської системи України.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні аспекти організації процесу обслуговування клієнтів комерційного банку. 2. Організація управління системою обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк». 3. Удосконалення управління системою обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк». 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Сучасні тенденції в обслуговуванні клієнтів банківськими установами
2. Основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2023 роки
3. Основні показники платоспроможності та фінансової активності клієнтів ПриватБанку за період 2019–2023 рр.
4. Заходи стратегій АТ КБ «ПриватБанк» відповідно до матриці «товар-ринок» І. Ансоффа
5. Схема реалізації процесу ідентифікації та верифікації клієнта
6. Результати регресійного аналізу залежності фінансових результатів банку (Y_i) від стабільності клієнтської бази (X_i)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	грудень 2023	
3.	Теоретичні аспекти організації процесу обслуговування клієнтів комерційного банку	грудень 2023 квітень 2024	
4.	Організація управління системою обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»	травень-липень 2024	
5.	Удосконалення управління системою обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»	липень-вересень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2024	

Здобувач

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Андрій ЧЕРНУХА

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Наталя ШПОРТЮК

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління системою обслуговування клієнтів комерційного банку»

Кваліфікаційна робота містить: 75 с., 7 рис., 8 табл., 55 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – система обслуговування клієнтів у комерційних банках.

Предмет дослідження – підходи, методи та інструменти вдосконалення системи обслуговування клієнтів на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у вивченні, аналізі та розробці пропозицій щодо вдосконалення системи обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» для забезпечення її ефективності, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження використано такі методи: аналіз і синтез; статистичний аналіз для оцінки ключових показників ефективності обслуговування клієнтів; порівняльний аналіз; методи анкетування та опитування; економіко-математичне моделювання.

В роботі розроблено схему запровадження автоматизованих процедур ідентифікації та верифікації клієнтів дозволить підвищити швидкість і точність виконання цих завдань. Це сприятиме зниженню впливу людського фактору, зменшенню витрат та мінімізації ризиків, пов'язаних із шахрайством. Автоматизація оцінки ризиків клієнтів з використанням сучасних алгоритмів аналізу даних дозволить вчасно виявляти клієнтів з високим рівнем ризику та забезпечувати відповідні заходи контролю. Доведено, що використання CRM-системи для створення індивідуальних пропозицій клієнтам на основі їхніх потреб і поведінкових моделей забезпечить прозоре планування зустрічей і взаємодій із клієнтами, що дозволяє підвищити ефективність менеджерів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

БАНК, ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ, КЛІЄНТСЬКА БАЗА, УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ КЛІЄНТІВ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ БАЗОЮ КЛІЄНТІВ, ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ КЛІЄНТІВ, МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ

KEY WORDS

BANK, CUSTOMER SERVICE, CUSTOMER BASE, CUSTOMER ENGAGEMENT MANAGEMENT, CUSTOMER BASE MANAGEMENT STRATEGY, CUSTOMER IDENTIFICATION AND VERIFICATION, MARKETING COMMUNICATIONS

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	5
1.1. Сутність та особливості менеджменту комерційного банку	8
1.2. Особливості управління системою обслуговування клієнтів комерційного банку	15
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	26
2.1. Характеристика діяльності банківської установи АТ КБ «ПриватБанк»	26
2.2. Організація процесу управління клієнтською базою АТ КБ «ПриватБанк»	37
2.3. Моніторинг стратегії управління клієнтською базою АТ КБ «ПриватБанк»	42
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	54
3.1. Впровадження процесу ідентифікації та верифікації клієнтів як засобу безпеки клієнтського обслуговування	54
3.2. Удосконалення маркетингових комунікаційних інструментів АТ КБ «ПриватБанк»	60
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності та високого рівня конкуренції на фінансовому ринку управління системою обслуговування клієнтів комерційного банку набуває стратегічного значення. Якість обслуговування клієнтів стає визначальним чинником у формуванні конкурентоспроможності банку, його репутації та фінансової стабільності. Успішні банки все більше орієнтуються на впровадження інноваційних рішень у системі обслуговування клієнтів, що забезпечує лояльність споживачів та залучення нових клієнтів.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із лідерів банківської системи України, який активно впроваджує сучасні технології для підвищення якості обслуговування клієнтів. Завдяки використанню цифрових платформ, мобільних застосунків, чат-ботів та інших інноваційних інструментів, банк значно оптимізував процес взаємодії з клієнтами. Водночас, зростання очікувань клієнтів, потреба у персоналізації послуг та високі вимоги до якості сервісу зумовлюють необхідність удосконалення існуючої системи обслуговування.

Актуальність дослідження зумовлена потребою подальшого вдосконалення системи обслуговування клієнтів у комерційних банках України, зокрема на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Оптимізація взаємодії банку з клієнтами сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та забезпеченню їхньої лояльності. Крім того, розробка та впровадження ефективних рішень у системі обслуговування сприятимуть зростанню операційної ефективності та рентабельності банку.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у вивченні, аналізі та розробці пропозицій щодо вдосконалення системи обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» для забезпечення її ефективності, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості.

У відповідності до означеної мети **завдання дослідження** наступні:

1. Провести теоретичний аналіз системи обслуговування клієнтів у банківській сфері та визначити її складові.
2. Охарактеризувати діяльність банківської установи.
3. Оцінити сучасний стан системи обслуговування клієнтів в АТ КБ «ПриватБанк».
4. Проаналізувати ключові показники ефективності обслуговування клієнтів у банку.
5. Визначити основні проблеми та недоліки у взаємодії банку з клієнтами.
6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи обслуговування клієнтів на основі використання інноваційних інструментів та сучасних підходів.

Об'єкт дослідження – система обслуговування клієнтів у комерційних банках.

Предмет дослідження – підходи, методи та інструменти вдосконалення системи обслуговування клієнтів на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження використано такі методи: аналіз і синтез для вивчення теоретичних аспектів управління системою обслуговування клієнтів; статистичний аналіз для оцінки ключових показників ефективності обслуговування клієнтів; порівняльний аналіз для визначення переваг та недоліків існуючої системи обслуговування; методи анкетування та опитування для вивчення рівня задоволеності клієнтів; економіко-математичне моделювання для прогнозування ефективності впроваджених змін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що автором розроблено алгоритм запровадження автоматизованих процедур ідентифікації та верифікації клієнтів дозволить підвищити швидкість і точність виконання цих завдань. Це сприятиме зниженню впливу людського фактору, зменшенню витрат та мінімізації ризиків, пов'язаних із шахрайством. Автоматизація оцінки ризиків клієнтів з використанням сучасних алгоритмів аналізу даних дозволить вчасно

виявляти клієнтів з високим рівнем ризику та забезпечувати відповідні заходи контролю. Доведено, що використання CRM-системи для створення індивідуальних пропозицій клієнтам на основі їхніх потреб і поведінкових моделей забезпечить прозоре планування зустрічей і взаємодій із клієнтами, що дозволяє підвищити ефективність менеджерів.

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання результатів роботи для вдосконалення системи обслуговування клієнтів у комерційних банках України. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в АТ КБ «ПриватБанк» для підвищення ефективності роботи з клієнтами, покращення їхнього досвіду та зміцнення ринкових позицій банку.

Апробація результатів роботи. Ключові теоретичні положення та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи були представлені на 12-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2024 р.).

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Матеріали кваліфікаційної роботи розміщені на 75 сторінках, інформація представлена на 7 рисунках та 8 таблицях. Список літератури містить 55 джерел.

Таким чином, дослідження спрямоване на вирішення актуальних завдань вдосконалення системи обслуговування клієнтів у банківській сфері, що сприятиме зміцненню позицій АТ КБ «ПриватБанк» на фінансовому ринку та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Сутність та особливості менеджменту комерційного банку

Сучасний банківський менеджмент є однією з найдинамічніших сфер економіки, що перебуває під впливом технологічного прогресу, швидкої інфляції, загострення конкуренції та посилення регулювання банківської діяльності. Ці фактори спричинили перехід до більш агресивних управлінських стратегій, які супроводжуються підвищеним рівнем ризику. У цьому контексті банківський менеджмент передбачає застосування надійних і ефективних систем управління операціями та відносинами, які визначають функціонування банківської установи. Головним завданням удосконалення менеджменту є забезпечення стабільності роботи банку та досягнення прибутковості його операцій.

Одним із слабких місць вітчизняної банківської системи є недостатнє врахування специфіки банківської діяльності у менеджменті. Зокрема, це стосується формування ресурсної бази, створення унікального банківського продукту – платіжних засобів, а також управління грошовими функціями. З огляду на це, банківський менеджмент має ґрунтуватися на власних наукових підходах, які відображають специфіку управління ресурсами банків [32].

Такі підходи повинні враховувати особливості ролі банку в економіці, що дозволяє чітко визначити зміст, цілі та основні завдання управління, а також розробити відповідні методи й інструменти для ефективної організації банківських процесів. Це стане основою для створення комплексної системи управління, здатної відповідати сучасним викликам.

Банківський менеджмент представляє собою систему управління діяльністю комерційного банку, яка охоплює заходи, здійснювані його підрозділами, з метою

забезпечення постійного руху фінансових ресурсів установи. Основним завданням цієї системи є досягнення як макроекономічних, так і мікроекономічних цілей, визначених стратегією банку.

У ринкових умовах банківський менеджмент розглядається як науково обґрунтована система управлінських відносин, орієнтованих на максимізацію прибутковості при одночасному зниженні рівня ризиків. У більш широкому значенні це система управління, яка охоплює регулювання, аналіз, стратегічне й тактичне планування, контроль за діяльністю, управління фінансами та маркетингом, а також організацію роботи персоналу [52].

Враховуючи специфічну природу банківської діяльності, банківський менеджмент можна визначити як управління взаємовідносинами, що пов'язані з формуванням і ефективним використанням фінансових ресурсів. Він об'єднує фінансове управління та управління кадрами в єдину комплексну систему, спрямовану на забезпечення стабільної та прибуткової діяльності банку.

У багатьох наукових працях, присвячених банківському менеджменту, автори надають перевагу різним теоріям, детально аналізуючи їх переваги та недоліки з урахуванням сучасних підходів і можливостей практичного застосування. У межах української банківської науки банківський менеджмент найчастіше розглядається як комплекс управлінських ідей, методів та дій, що базуються на загальних принципах менеджменту, адаптованих до особливостей фінансової сфери.

Подібно до нефінансових компаній, банки розробляють власну стратегію, формують організаційну структуру, займаються плануванням і регулюванням операцій, а також організовують управління персоналом. Проте суттєві функціональні відмінності між банками та нефінансовими підприємствами обумовлюють специфіку їхнього управління, яка враховує фінансовий характер послуг та роль банків як посередників на ринку.

На сучасному етапі розвитку банківського менеджменту значний вплив мають макроекономічні фактори. До них належать показники ефективності національної

економіки, такі як темпи зростання ВВП, рівень інфляції, зміни у відсоткових ставках, рівень добробуту населення тощо. Додатково на управління в банківській сфері впливають специфічні фактори, включаючи рівень конкуренції в банківському секторі, пруденційне регулювання, систему страхування депозитів та вартість залучених ресурсів. Усе це визначає особливості підходів до банківського управління в сучасних умовах.

У межах української науки з питань банківського менеджменту виділяють кілька ключових напрямів управління:

- Фінансовий менеджмент - управління фінансовою політикою банку.
- Стратегічний менеджмент - розробка і реалізація довгострокових цілей банківської установи.
- Управління персоналом - організація і розвиток кадрового потенціалу.

Основою фінансового менеджменту є створення фінансово-економічного плану, який охоплює такі аспекти:

- Оптимізація використання капіталу та власних ресурсів банку.
- Управління активами та пасивами, спрямоване на забезпечення стабільної діяльності.
- Впровадження ефективної системи управління ризиками, яка дозволяє знижувати фінансові загрози та підвищувати надійність операцій банку [7].

Ці складові фінансового менеджменту забезпечують стійке функціонування банківської установи та її адаптацію до умов мінливого фінансового середовища.

Стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у визначенні шляхів подолання конкуренції на банківському ринку. Він сприяє формуванню стратегічних пріоритетів установи, окреслюючи напрями діяльності, основні цілі, завдання та способи їх реалізації. Завдяки стратегічному підходу банк може створювати унікальну позицію, яка вигідно відрізняє його від конкурентів, і виступати дороговказом для ухвалення важливих управлінських рішень. Це стосується

майбутніх ринкових сегментів, фінансових продуктів, організаційних моделей, управління прибутковістю та ризиками.

З урахуванням динамічного характеру ринку та змін у регуляторному середовищі, стратегічний менеджмент стає центральним елементом всієї системи управління банком. Його головне завдання полягає у встановленні балансу між цілями установи та наявними ресурсами, що дозволяє зберігати гнучкість і адаптивність у мінливих умовах.

Основною метою стратегічного банківського менеджменту є створення, впровадження та розвиток інноваційних підходів у діяльності банку та його продуктах. Це включає впровадження нових напрямків, які можуть забезпечити зростання ринкової частки, збільшення прибутковості та підвищення ринкової вартості фінансової установи. Стратегічний менеджмент охоплює комплекс дій, спрямованих на підвищення ефективності роботи банку, забезпечуючи його стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [27].

Управління персоналом у банківській сфері зосереджено на організації трудових ресурсів відповідно до кадрової політики комерційного банку. Головна мета цього процесу полягає у підвищенні професійного рівня працівників, покращенні продуктивності праці, адаптації до сучасних технологій та інших завдань, які сприяють ефективності діяльності установи.

Основною метою функціонування банку є не лише отримання прибутку, але й забезпечення надійності та захисту коштів, які довірили йому вкладники. Банківський менеджмент як управлінська система включає чотири ключові компоненти: планування, аналіз, контроль і регулювання.

Планування у межах банківського управління передбачає встановлення цілей діяльності, визначення її масштабу та очікуваних результатів. Важливим є співвідношення цих показників із витратами банку та доступними джерелами фінансування.

Проведений аналіз дозволив виявити основні групи ризиків, які впливають на функціонування системи банківського менеджменту (рис. 1.1). Ці ризики є важливим елементом, який потребує постійного моніторингу та розробки заходів для їх мінімізації, забезпечуючи стійкість банківської установи.

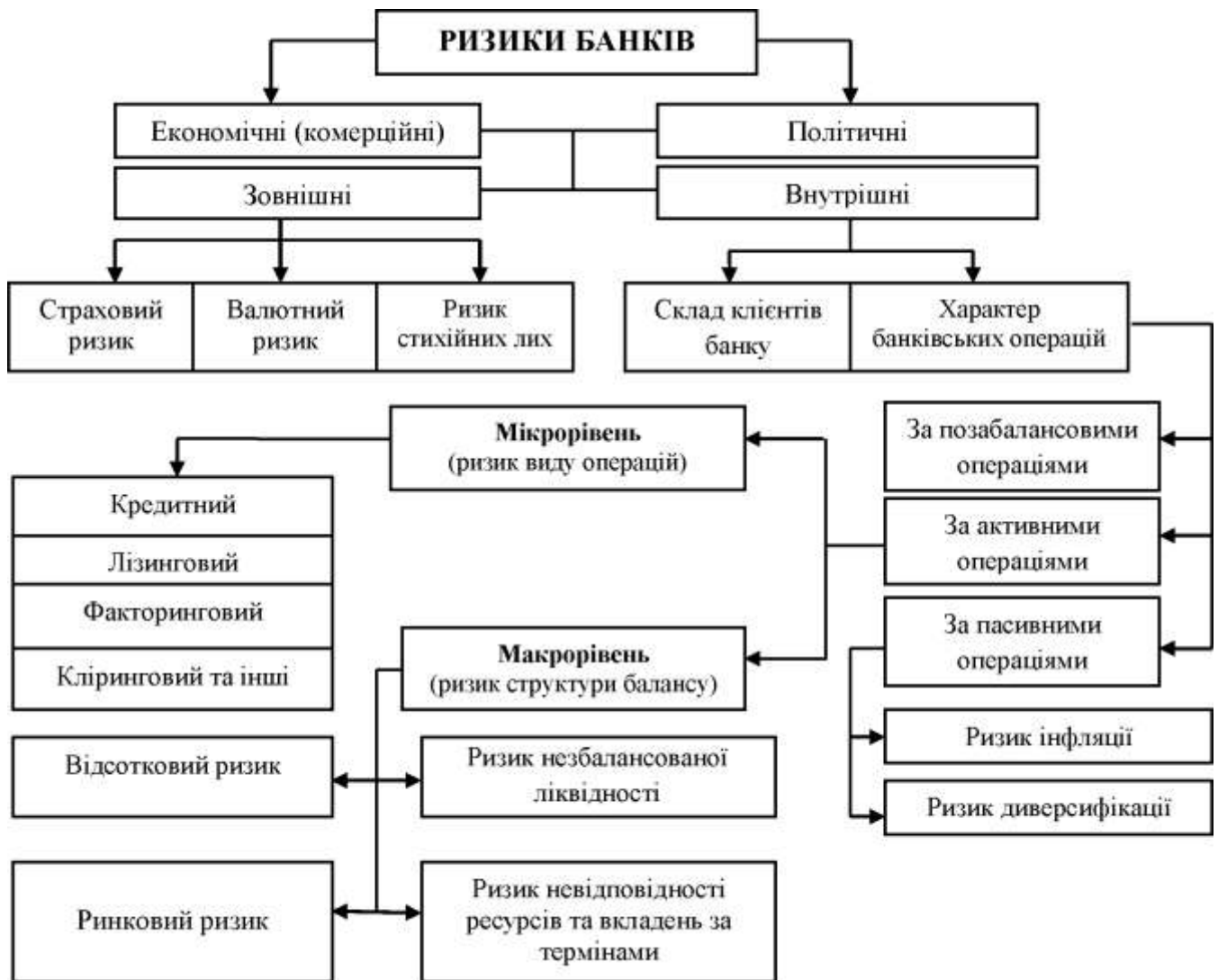


Рис. 1.1. Ризики, що виникають при функціонуванні комерційного банку

Створення дієвої системи банківського менеджменту передбачає глибокий аналіз діяльності конкретного банку та його ретельну оцінку за ключовими показниками. До таких показників належать: рівень капіталізації, стабільність і ліквідність, ефективність управління активами та пасивами, елементи цінової політики, а також детальний аналіз доходів і витрат. Додатково враховуються

аспекти кредитної та відсоткової політики, фінансова стійкість, склад фондового портфеля, оцінка ризиків та методи їх хеджування. Важливо також проводити порівняльний аналіз фактичних і прогнозних показників банку, зіставляючи їх із результатами інших банківських установ.

Державний контроль за роботою комерційних банків та пруденційне регулювання здійснюються постійно через спеціалізовану систему нагляду. Особливості функціонування комерційних банків, які базуються на залученні позикових коштів, обумовлюють необхідність чіткого регулювання. Під час надання ліцензій враховуються такі принципи: достатній рівень капіталу, ліквідність банківської установи, обов'язкове формування резервів, а також обмеження на певні види діяльності. Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності банківської системи та мінімізацію ризиків [47].

У банківському менеджменті регулювання діяльності комерційних банків зводиться до дотримання ними встановлених вимог і нормативів, які визначають регулюючі органи [7]. Основними формами контролю банківської діяльності є зовнішній і внутрішній контроль.

Зовнішній контроль здійснюється незалежними аудиторами та Національним банком України, який забезпечує відповідність банківської діяльності законодавчим нормам.

Внутрішній контроль, у свою чергу, виконується самими банками і є невід'ємною частиною їх управлінських процесів. Ці дві форми контролю взаємодіють, спрямовуючи зусилля на перевірку дотримання банківського законодавства, нормативних актів НБУ, внутрішніх політик і стандартів.

Щодо міжнародного досвіду, зокрема японського підходу до регулювання банківського сектору, варто відзначити їхню орієнтацію на лібералізацію фінансового ринку. Японські регулятори вважають, що менш жорстке регулювання стимулює економічний розвиток, оскільки уникнення надмірного тиску на банки дозволяє зберігати ринкову ліквідність та ефективно визначати ціни фінансових

інструментів. Жорсткі заходи, навпаки, можуть уповільнювати економічний розвиток, послаблюючи функціонування ринку.

Враховуючи цей досвід, подальший розвиток пропорційного регулювання у вітчизняному банківському секторі має бути спрямований на активізацію стимулюючих механізмів. Для цього концепція пропорційного регулювання повинна враховувати ризики, які беруть на себе банки, і надавати їм право використовувати відповідні механізми підтримки. Пом'якшення надмірного регулятивного тиску сприятиме розширенню можливостей банків у сфері кредитування, що стане поштовхом для подолання економічної стагнації. Таким чином, банки зможуть відігравати роль каталізаторів економічного зростання, сприяючи розвитку фінансової системи та економіки в цілому [11].

Основними процесами управління комерційним банком є визначення стратегічних цілей його діяльності та виконання таких завдань:

- проведення аналізу функціонування банківської установи у контексті управління;
- прогнозування ключових показників ефективності банку;
- планування майбутнього розвитку банківської діяльності;
- організація роботи структурних підрозділів та регулювання їх функціонування;
- забезпечення моніторингу, контролю та ведення обліку операцій.

Функції банківського менеджменту включають управління технологічними циклами банківської діяльності, розробку стратегічного напрямку розвитку та формулювання цілей установи. Комерційні банки мають автономію у виборі методів і прийомів управління, проте існує загальна вимога: банківський менеджмент повинен відповідати концепціям і тенденціям розвитку банківського сектору в цілому.

Характерною рисою банківського менеджменту в Україні є відсутність універсальних підходів і стандартів управління, що визначає необхідність

індивідуальних рішень залежно від конкретних умов. Механізм управління у банку спрямований на розв'язання ключових завдань, які виникають у процесі його роботи. Його специфіка обумовлена ринковими умовами, в яких результати діяльності отримують оцінку через механізми ринкового обміну.

Головною метою банківського менеджменту є досягнення прибутковості банку. Це забезпечується раціональною організацією операційної діяльності, впровадженням сучасних технологій і вдосконаленням технічної бази. Ефективне використання кадрового потенціалу також відіграє важливу роль, включаючи розвиток професійних навичок, мотивацію та підвищення лояльності співробітників. Ці заходи сприяють зростанню ефективності банківської установи та її стійкості на ринку.

1.2. Особливості управління системою обслуговування клієнтів комерційного банку

Клієнтське обслуговування є важливою складовою діяльності будь-якої банківської установи. У сучасному світі, де конкуренція в фінансовому секторі значно зросла, якість обслуговування клієнтів визначає репутацію банку, рівень його прибутковості та перспективи довгострокового розвитку. Обслуговування клієнтів охоплює широкий спектр послуг: від відкриття рахунків і проведення транзакцій до консультування щодо фінансових продуктів і вирішення проблемних ситуацій.

Клієнтське обслуговування в банківському секторі – це сукупність процесів і заходів, спрямованих на забезпечення задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах. Його значення можна пояснити через декілька ключових аспектів (рис. 1.2)

Клієнтське обслуговування в банках базується на декількох ключових принципах:

1. Орієнтація на клієнта. Головним завданням банку є забезпечення задоволення потреб клієнтів. Це включає як індивідуальний підхід, так і розробку продуктів, які відповідають очікуванням різних сегментів клієнтів.

2. Доступність. Банківські установи повинні бути доступними для клієнтів як фізично (відділення, банкомати), так і цифрово (онлайн-банкінг, мобільні додатки).

3. Прозорість. Інформація про банківські продукти та послуги має бути зрозумілою і доступною, а умови договорів — чітко сформульованими.

4. Оперативність Швидке вирішення питань клієнтів є важливим чинником задоволеності.

5. Етика взаємодії. Відносини між банком і клієнтом повинні будуватися на основі поваги, конфіденційності та професійності [14].

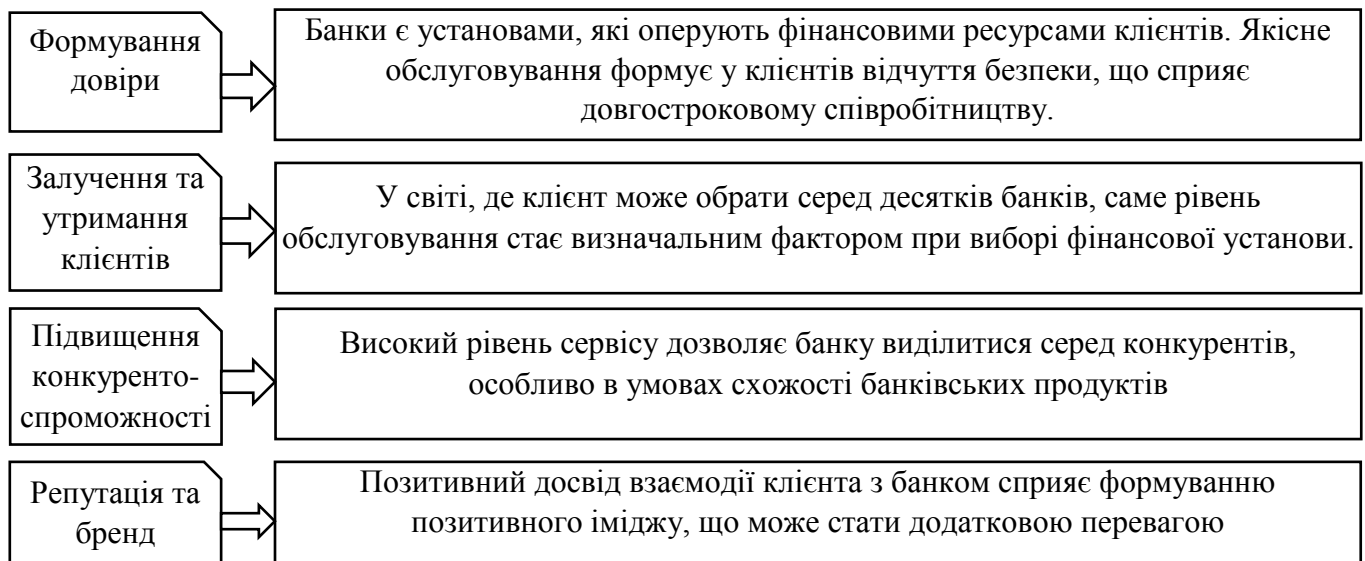


Рис. 1.2. Ключові аспекти банківського обслуговування

Клієнтське обслуговування в банках можна поділити на кілька основних видів:

1. Фізичне обслуговування у відділеннях. Це традиційний спосіб взаємодії з клієнтами, який передбачає особисту присутність клієнта у відділенні банку.

Основними перевагами такого обслуговування є можливість особистого консультування та вирішення складних питань.

2. Дистанційне обслуговування. Включає онлайн-банкінг, мобільні додатки, телефонні консультації та використання чат-ботів. Це сучасний спосіб обслуговування, який дозволяє клієнтам отримувати послуги без відвідування відділення.

3. Самообслуговування. Банкомати, термінали, інтернет-платформи для платежів і переказів дозволяють клієнтам виконувати банківські операції самостійно.

4. VIP-обслуговування. Передбачає надання персоналізованих послуг для клієнтів із високими фінансовими можливостями.

5. Корпоративне обслуговування. Спеціалізовані послуги для бізнес-клієнтів, включаючи управління фінансовими потоками, кредитування та інвестиції [9].

Клієнти очікують, що банки надаватимуть послуги відповідно до їхніх потреб та стандартів якості. Основні вимоги включають:

- Зручність: швидкість і простота виконання операцій, можливість доступу до послуг у будь-який час і місці.

- Індивідуальний підхід: розуміння потреб клієнта, пропозиція продуктів, які відповідають його фінансовим цілям.

- Надійність: Безпека даних, дотримання банком своїх зобов'язань.

- Інноваційність: Використання сучасних технологій для покращення сервісу.

- Доступна комунікація: Можливість легко зв'язатися з банком через різні канали: телефон, чат, соціальні мережі тощо.

Обслуговування клієнтів у банках стикається з низкою проблем:

1. Зростаючі очікування клієнтів. Клієнти очікують персоналізованих послуг, швидких відповідей і доступу до сучасних технологій.

2. Конкуренція. Зростання кількості фінтех-компаній змушує банки впроваджувати інноваційні рішення для збереження клієнтів.

3. Кібербезпека. Захист даних клієнтів є однією з найважливіших проблем у банківському обслуговуванні.

4. Технологічні зміни. Банки повинні постійно адаптувати свої системи до нових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними.

5. Кадрові питання. Якість обслуговування часто залежить від рівня підготовки працівників, що потребує постійного навчання персоналу.

Сучасні тенденції в обслуговуванні клієнтів графічно представлені на рис. 1.3.

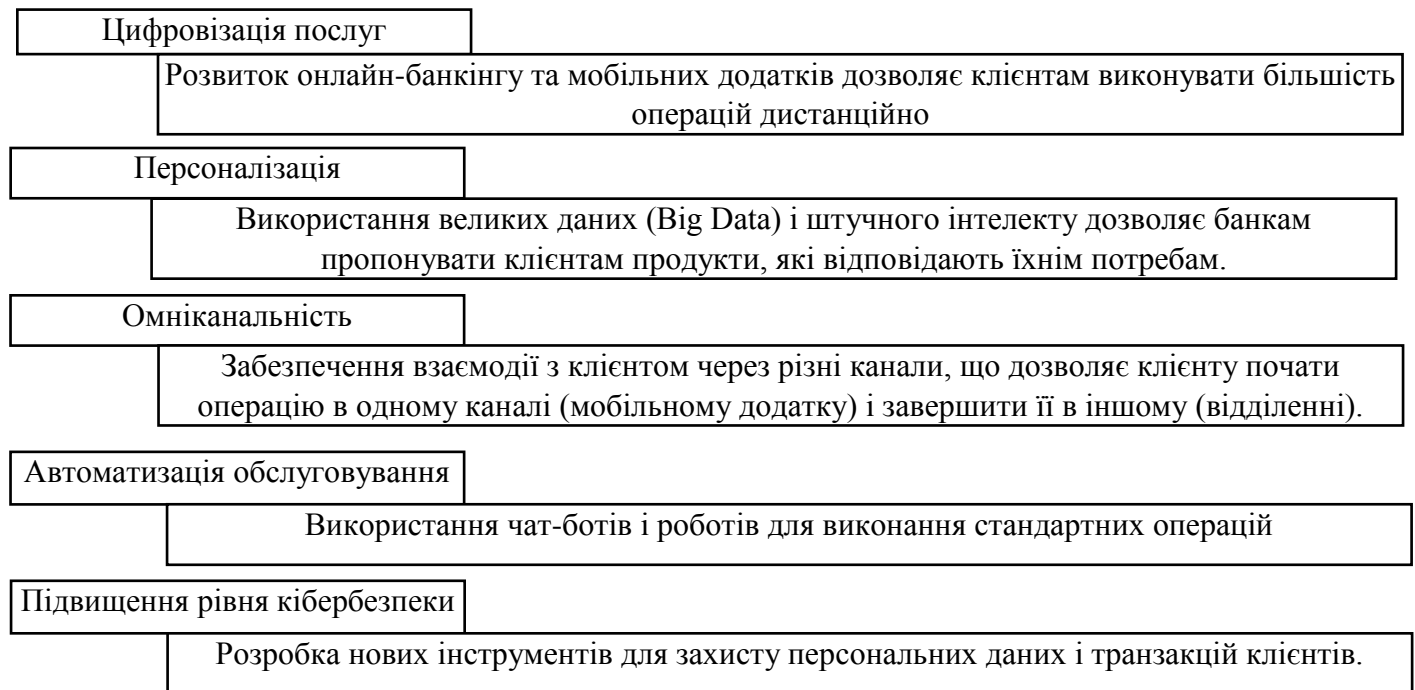


Рис. 1.3. Сучасні тенденції в обслуговуванні клієнтів банківськими установами

Обслуговування клієнтів є ключовим напрямком діяльності банківських установ. Останнім часом все частіше обговорюється проблема підвищення рівня сервісу для клієнтів, оскільки якість взаємодії безпосередньо впливає на кількість споживачів фінансових послуг. Скорочення клієнтської бази, що є основою фінансового потенціалу банку, значною мірою зумовлюється недостатньою увагою до обслуговування.

Наразі в банківському секторі існує низка важливих питань, які потребують термінового вирішення. Серед основних викликів можна виділити високі тарифи на

послуги, нестачу інноваційних рішень у діяльності деяких установ, а також обмежений асортимент програм і продуктів, зокрема для представників малого та середнього бізнесу. У комерційних банках важливим принципом якісного обслуговування має стати персоналізований підхід до всіх клієнтів, а не лише до осіб із преміальним статусом.

Сучасні комерційні банки стикаються з посиленою конкуренцією з боку численних спеціалізованих кредитних організацій, а також великих промислових компаній, які створюють власні фінансові структури. Ця конкурентна боротьба спонукає банки до розширення спектру своїх послуг, активного освоєння нових ринків і вдосконалення обслуговування клієнтів.

Прогнози свідчать, що в умовах загострення конкурентного середовища банки будуть змушені приділяти ще більше уваги адаптації послуг до індивідуальних запитів клієнтів і забезпеченню високого рівня сервісу. Зростає значущість не лише розширення асортименту послуг, а й підвищення їх якості, що відповідає сучасним тенденціям міжнародного фінансового ринку [51].

Ця тенденція підтверджується впровадженням інструментів оцінки задоволеності споживачів, що широко застосовуються провідними банками в Європі та США, а також створенням систем управління якістю в банківських установах. Такий підхід демонструє орієнтацію на вдосконалення стандартів обслуговування, що стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

У комерційних банках України існує ряд значущих проблем, які негативно впливають на рівень обслуговування клієнтів.

- Традиційний підхід до обслуговування фізичних осіб характеризується низькою ефективністю: для оформлення депозиту чи отримання відсотків клієнт змушений взаємодіяти з кількома співробітниками банку, що ускладнює процес.

- Недоліки системи «клієнт-банк» включають залежність клієнта від програмного забезпечення, яке не передається у його власність, а лише

встановлюється з наданням електронного підпису. Це створює додаткову залежність від працівників банку, обмежує мобільність використання системи та може призводити до конфліктів із іншими програмами, встановленими на пристрої клієнта.

- Складність розрахункових схем ускладнює фінансові операції, знижуючи оперативність і зручність обслуговування.

- Якість програмного забезпечення часто не відповідає потребам клієнтів, які очікують швидкого й надійного виконання операцій.

- Нерозвинена регіональна мережа філіалів обмежує доступність банківських послуг для клієнтів у віддалених місцевостях.

- Низький рівень професійності працівників впливає на якість консультацій та ефективність вирішення питань клієнтів.

- Відсутність стандартизованих підходів до обслуговування сприяє нерівномірності сервісу, що може створювати негативне враження про банк.

Частина банків не приділяє належної уваги вирішенню цих питань, концентруючись переважно на роботі з великими клієнтами. Проте посилення конкуренції на ринку змушуватиме банки переорієнтуватися на якісне обслуговування малого бізнесу та інших клієнтів, що сприятиме покращенню ситуації у майбутньому.

Варто зазначити, що в діяльності комерційних банків бракує системного підходу до розробки методик, спрямованих на розвиток клієнтської бази. Банки повинні пам'ятати, що їхня основна функція полягає у задоволенні потреб клієнтів, а ця вимога має стати фундаментом для створення стандартів обслуговування.

Стандарти обслуговування — це комплексний аналіз усіх етапів взаємодії з клієнтом у процесі надання банківських послуг. Ці етапи можна розподілити на три ключові категорії:

- Підготовчий етап (до укладення угоди): На цьому етапі формується перше враження про компетентність працівників банку, а також створюються умови для вдосконалення сервісу.

- Обслуговування під час укладення угоди: Якість взаємодії на цьому етапі є вирішальною для формування думки клієнта про банк.

- Післяугодове обслуговування: Цей етап включає надання точної інформації, консультації, а також підтримку і захист клієнта. Від належної реалізації цього аспекту залежить, чи захоче клієнт продовжувати співпрацю з банком у майбутньому.

Упорядкування цих дій і врахування їх значення в рамках стандартизації дозволить підвищити якість обслуговування та зміцнити довіру клієнтів до банку.

Для ефективного запровадження стандартів клієнтського обслуговування банківським установам необхідно виконати такі кроки (рис. 1.4):

- Розробити кількісні показники, які дозволяють оцінити кожен аспект процесу взаємодії з клієнтами.

- Визначити реальні економічні параметри для кожного елемента сервісу.

- Провести порівняльний аналіз між фактичним рівнем обслуговування та визначеними стандартами для виявлення відхилень.

- Реалізувати заходи з усунення розбіжностей між поточними економічними показниками та заданими стандартами для досягнення оптимального рівня обслуговування.

Цей підхід забезпечує системний контроль якості та сприяє підвищенню ефективності банківських послуг.

З урахуванням дотримання рекомендацій, клієнт отримуватиме повноцінне, якісне та ефективне обслуговування. Основою взаємодії має стати індивідуальний підхід до кожного клієнта, що передбачає ретельний аналіз потреб як фізичних, так і юридичних осіб. Вивчення специфіки діяльності клієнтів дозволяє формувати

найбільш привабливі пропозиції, що відповідають їхнім очікуванням, із урахуванням усього спектру доступних банківських продуктів.

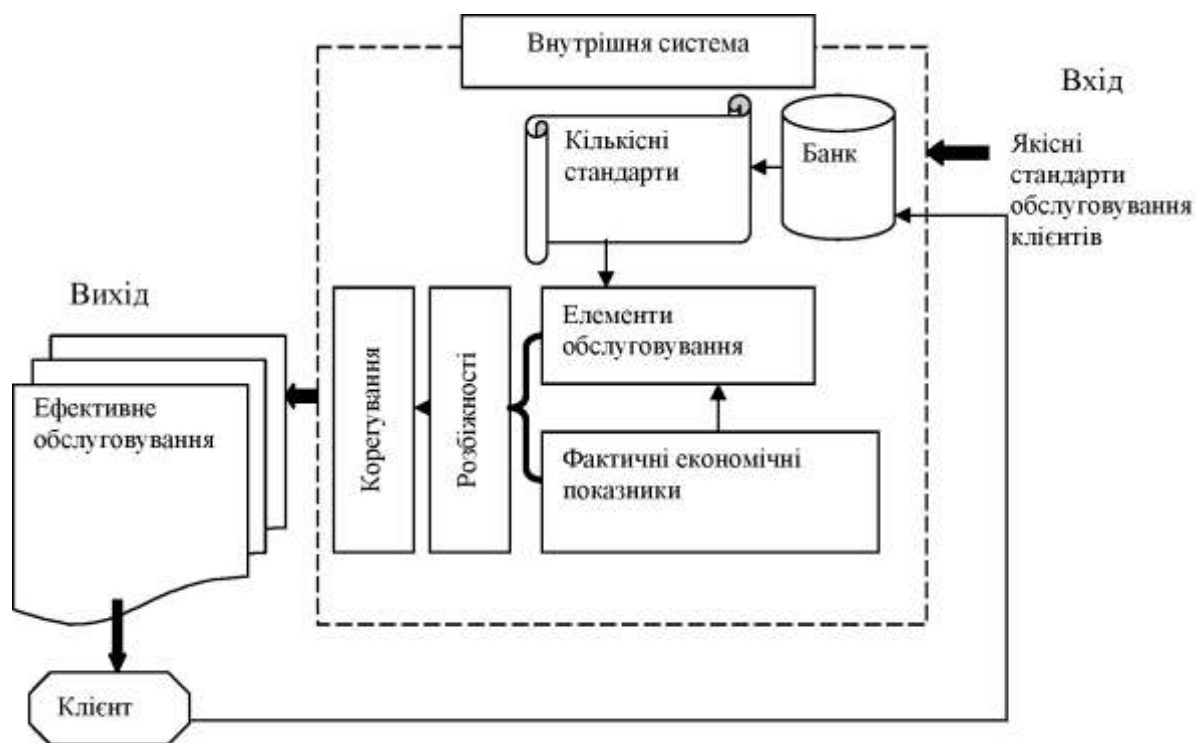


Рис. 1.4. Система обслуговування клієнтів банківської установи

Запровадження стандартів клієнтського обслуговування є важливим кроком у розвитку взаємин між банком і клієнтом. Довіра до фінансової установи формується поступово, завдяки стабільній і якісній роботі, а іноді й швидше – через ефективне вирішення проблемних ситуацій.

Недостатній фокус комерційних банків на підвищенні якості сервісу значно обмежує їхні можливості щодо оптимізації власної діяльності. Виходячи з викладеного, можна дійти висновку, що сьогодні існує ряд невирішених питань у сфері якісного обслуговування, які потребують оперативних заходів. Усунення цих недоліків дозволить банкам зміцнити свої позиції на ринку та стати більш конкурентоспроможними.

Війна є одним із найсерйозніших викликів для економіки країни, і банківська система, як її ключовий елемент, відіграє надважливу роль у забезпеченні фінансової стабільності. Банківське обслуговування клієнтів під час війни набуває нових форм і функцій, спрямованих на адаптацію до екстремальних умов. У цій доповіді розглянуто основні особливості банківського обслуговування в умовах військового конфлікту, виклики, з якими стикаються банки, та інновації, що допомагають підтримувати фінансову систему.

Перед банківською системою під час війни з'явилися нові виклики:

1. Зниження економічної активності. Під час війни зменшується економічна активність у регіонах, що зазнали руйнувань, що призводить до зниження обсягів банківських операцій та прибутковості.

2. Фізичне знищення банківської інфраструктури. Банківські відділення, банкомати та сховища можуть бути пошкоджені або зруйновані, що ускладнює доступ до фінансових послуг.

3. Підвищення ризиків для клієнтів і банків. Умови війни створюють високий рівень ризиків, таких як неспроможність клієнтів обслуговувати кредити, загроза шахрайства, збої в роботі ІТ-систем [9].

Значна частина банківських послуг в умовах війни переводиться у цифровий формат: мобільні додатки, онлайн-банкінг, дистанційні консультації. Інтеграція чат-ботів та систем штучного інтелекту для обслуговування клієнтів. Банки впроваджують кредитні канікули для фізичних осіб та підприємств. Пропонуються адаптовані кредитні продукти для підтримки бізнесу та приватних клієнтів.

Забезпечення страхування депозитів та гарантійних програм для збереження довіри клієнтів. Посилення роботи із запобігання кібератакам та шахрайству.

Українські банки активно адаптували свої послуги під нові реалії: застосування мобільних додатків (наприклад, "Приват24"), безкоштовне відкриття рахунків для волонтерів та підтримка гуманітарних ініціатив. Запуск програм з

підтримки малого та середнього бізнесу для його відновлення після активних бойових дій.

Банківське обслуговування клієнтів під час війни вимагає швидкої адаптації до нових умов. Забезпечення безперебійного доступу до фінансових послуг, підтримка клієнтів та економіки країни є головними завданнями банківського сектору. Інновації та гнучкість у підходах до обслуговування дозволяють банкам залишатися надійними партнерами для своїх клієнтів навіть у найскладніших умовах.

Клієнтське обслуговування в банківських установах є ключовим елементом їхньої успішної діяльності. У сучасному конкурентному середовищі якісний сервіс стає не лише перевагою, а й необхідністю. Інноваційні підходи, персоналізація, доступність і прозорість – це ті фактори, які визначають ефективність банківського обслуговування. У майбутньому саме клієнтоорієнтованість стане запорукою довгострокового успіху банків у світі швидких змін і високих очікувань клієнтів.

Висновки до розділу 1

1. Сучасний банківський менеджмент є високодинамічною сферою, яка розвивається під впливом технологічного прогресу, посилення конкуренції та регуляторних вимог. Він базується на застосуванні ефективних систем управління, що забезпечують стабільність та прибутковість діяльності банківських установ. Особливістю банківського менеджменту є орієнтація на унікальність фінансових продуктів, управління активами та пасивами, а також оптимізація ризиків, які впливають на фінансову стійкість банків. Банківський менеджмент включає фінансове управління, стратегічне планування та управління персоналом, які у своїй сукупності спрямовані на досягнення довгострокових цілей банківської установи.

2. Клієнтське обслуговування – це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах. Основними принципами є орієнтація на клієнта, доступність, прозорість, оперативність та дотримання етичних норм. Банківські установи надають послуги в різних форматах: фізичне

обслуговування у відділеннях, дистанційне обслуговування через онлайн-банкінг, самообслуговування за допомогою банкоматів та терміналів, VIP-обслуговування та спеціалізовані послуги для бізнесу. Якість обслуговування є ключовим чинником формування довіри клієнтів до банку та його конкурентоспроможності.

3. Основними викликами є зростаючі очікування клієнтів, посилення конкуренції з боку фінтех-компаній, кібербезпека, технологічні зміни та кадрові питання. У банківському секторі існують недоліки, пов'язані з нерозвиненістю регіональної мережі, низькою якістю програмного забезпечення, складністю розрахункових схем та недостатньою стандартизацією обслуговування. Розробка та впровадження стандартів обслуговування клієнтів є ключовим напрямом покращення сервісу. Це включає аналіз усіх етапів взаємодії з клієнтами та систематизацію дій для досягнення високого рівня якості. Важливим елементом є впровадження інноваційних технологій, зокрема мобільних додатків, онлайн-банкінгу та дистанційного консультування, що дозволяють забезпечити зручність і доступність банківських послуг.

4. Воєнні дії створюють нові виклики для банківського сектора, серед яких – зниження економічної активності, руйнування інфраструктури, підвищення ризиків для клієнтів і банків. Банки адаптуються до екстремальних умов, впроваджуючи кредитні канікули, страхування депозитів, мобільні додатки та підтримку бізнесу.

Клієнтське обслуговування є ключовим аспектом діяльності комерційних банків, що безпосередньо впливає на їхню репутацію та конкурентоспроможність. Підвищення якості сервісу, індивідуальний підхід, впровадження інновацій та адаптація до зовнішніх умов – це основні напрями вдосконалення банківської діяльності, які мають бути враховані в управлінських стратегіях банківських установ.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Характеристика діяльності банківської установи АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» - одна з найбільших фінансових установ України, яка займає лідируючі позиції у банківській сфері за обсягами активів, кількістю клієнтів та розгалуженістю мережі. Банк був заснований у 1992 році, а з 2016 року перебуває у державній власності, що підвищує його надійність та стабільність на ринку.

Основні напрямки діяльності АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Роздрібне банківське обслуговування:

- ПриватБанк є лідером у сфері обслуговування фізичних осіб. Він пропонує широкий спектр послуг, включаючи відкриття та ведення рахунків, депозитні програми, кредити, іпотеку та програми кешбеку.

- Особливу популярність здобули карткові продукти банку, такі як «Універсальна картка», «Картка для виплат» та «Gold».

2. Корпоративний сегмент:

- Банк активно співпрацює з бізнес-клієнтами, надаючи послуги з відкриття рахунків, кредитування, факторингу, лізингу та інші інструменти для управління фінансами.

- Однією з переваг є система «Приват24 для бізнесу», яка дозволяє швидко та зручно здійснювати операції онлайн.

3. Цифрові технології та інновації:

- ПриватБанк є піонером у впровадженні цифрових рішень у банківському секторі України. Онлайн-банкінг «Приват24» став стандартом для ринку, пропонуючи клієнтам можливість керувати рахунками, здійснювати платежі,

купувати квитки та навіть сплачувати комунальні послуги через мобільний додаток чи вебінтерфейс.

- Банк також активно впроваджує безконтактні технології оплати, такі як Google Pay, Apple Pay та QR-коди.

4. Інвестиційна діяльність:

- ПриватБанк забезпечує доступ до інвестиційних інструментів, таких як облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), а також пропонує послуги з валютних операцій.

На сьогоднішній день ПриватБанк залишається фінансовим лідером:

- Має найбільший обсяг активів серед банків України.
- Обслуговує понад 20 мільйонів фізичних осіб та близько 1 мільйона корпоративних клієнтів.
- Демонструє стабільний фінансовий результат, що забезпечує можливість виплат дивідендів до державного бюджету.

ПриватБанк має найбільшу мережу відділень в Україні – понад 2 000 точок обслуговування. Крім того, банк має понад 20 000 банкоматів і терміналів самообслуговування, що забезпечує зручність користування послугами для клієнтів по всій країні.

Банк активно підтримує соціальні ініціативи: реалізує програми кредитування малого та середнього бізнесу; бере участь у благодійних проектах, спрямованих на підтримку медицини, освіти та культури; сприяє фінансовій грамотності населення через освітні програми.

АТ КБ «ПриватБанк» є ключовим гравцем у банківській системі України. Завдяки інноваційним підходам, орієнтації на клієнта та підтримці держави, банк продовжує зміцнювати свої позиції на ринку, забезпечуючи якісні фінансові послуги для фізичних осіб і бізнесу.

АТ КБ «ПриватБанк» розпочав свою роботу у 1992 році як товариство з обмеженою відповідальністю. У 2016 році банк був націоналізований через його

критичне значення для функціонування банківського сектору та економіки України. На сьогоднішній день усі акції банку перебувають у власності держави, яку представляє Міністерство фінансів України.

АТ КБ «ПриватБанк» займає провідну позицію серед українських банків за показниками активів, власного капіталу та зобов'язань. Станом на 1 січня 2024 року активи банку становлять 39% від сукупних активів банківської системи країни, зобов'язання складають 23%, а власний капітал — 28%. Починаючи з 2015 року, Національний банк України визнає «ПриватБанк» системно важливим. У 2023 році прибутковість банківської системи України склала 86 545 млн грн, з яких 44% (37 764 млн грн) припадає на «ПриватБанк».

Завдяки інноваційним рішенням і участі у реалізації державних програм, кількість активних клієнтів банку перевищує 19 мільйонів осіб. «ПриватБанк» має найбільшу в Україні інфраструктуру, яка включає розгалужену мережу відділень, банкоматів і терміналів самообслуговування. Ці переваги дозволяють банку виділятися серед конкурентів та займати провідне місце на ринку банківських послуг.

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» складається з основних управлінських органів, кожен з яких виконує визначені функції, спрямовані на забезпечення ефективного управління банком. До складу структури входять акціонери, Наглядова рада, Правління, Ревізійна комісія та Служба внутрішнього аудиту. Ці органи відповідають за стратегічне управління, контроль фінансової стабільності, дотримання нормативних вимог та підтримання високих стандартів корпоративного управління.

Функціональні обов'язки та межі компетенцій кожного органу чітко регламентовані Статутом банку і внутрішніми положеннями, які визначають їх роль, підзвітність та взаємодію між собою. Такий підхід сприяє узгодженій і результативній роботі всіх ланок управління, дозволяючи уникнути дублювання функцій та забезпечити оперативне прийняття рішень.

Важливо, що організаційна структура управління банком побудована у відповідності до законодавчих вимог і враховує особливості банківської діяльності. Завдяки цьому вона дозволяє ефективно вирішувати стратегічні завдання, гарантувати фінансову стабільність та забезпечувати прозорість у взаємодії між керівними органами.

Згідно з даними рейтингового агентства Moody's, у лютому 2023 року було здійснено переоцінку кредитоспроможності українських банків, включно з «ПриватБанком». У результаті рейтинги шести провідних фінансових установ країни, серед яких і «ПриватБанк», знизилися з «Саа3» до «Са». Це рішення пояснюється зниженням рейтингу незабезпеченого боргу України до аналогічного рівня «Са». У своїх висновках Moody's акцентує увагу на тому, що таке пониження є наслідком війни з Росією, яка має значний і довготривалий вплив на економіку та фінансову систему країни.

Попри складну економічну ситуацію, за підсумками 2023 року міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings підтвердило стабільність кредитних показників «ПриватБанку». У своєму звіті Fitch Ratings зазначає, що довгостроковий рейтинг дефолту емітента в іноземній валюті (РДЕ) залишився на рівні «ССС-». Аналогічний показник для національної валюти також зберіг свою стійкість і перебуває на рівні «ССС». Крім того, рейтинг життєздатності банку, який характеризує його здатність самостійно функціонувати без зовнішньої підтримки, залишається незмінним на рівні «ССС-».

Отже, в умовах війни та економічної нестабільності «ПриватБанк» продовжує демонструвати стійкість, хоча і стикається з викликами, що відображаються на його кредитних рейтингах.

У 2023 році «ПриватБанк» здійснив низку важливих заходів для підтримки бізнесу та громадян у складних умовах воєнного стану:

1. Автоматичне продовження терміну дії карток. Для зручності клієнтів, зокрема тих, хто перебуває на тимчасово окупованих територіях, було автоматично

продовжено термін дії карток, включаючи бізнес-картки. Це звільнило користувачів від необхідності відвідувати банківські відділення для їх заміни.

2. Програма «єВідновлення». У співпраці з Міністерством цифрової трансформації та Міністерством реінтеграції запроваджено цифрову картку «єВідновлення», призначену для компенсації витрат на відновлення житла, пошкодженого внаслідок російської агресії. «ПриватБанк» забезпечив виплати 70,27% від загального обсягу програми, який у 2023 році перевищив 2,6 мільярда гривень.

3. Програма «єОздоровлення». У рамках ініціативи з Міністерством соціальної політики впроваджено спеціальну картку для оздоровлення дітей з малозабезпечених і багатодітних родин, а також дітей з інвалідністю. Ця програма має унікальні можливості використання для забезпечення соціальної підтримки.

4. Програма «єПідтримка». Банк активно брав участь у виплатах допомоги внутрішньо переміщеним особам та за військовими облігаціями, здійснюючи перерахування коштів на картки в межах програми.

5. Цифрові преміальні картки. Було запроваджено цифрові картки преміального рівня, які не потребують пластикового носія. Вони дозволяють здійснювати розрахунки, відкривати нові рахунки та перевипускати картки без необхідності фізичного відвідування відділень банку.

6. Дистанційне обслуговування депозитів. Клієнти отримали можливість переглядати та керувати депозитними договорами через різні канали обслуговування – відділення, мобільний додаток або веб-версію Приват24. Це забезпечує зручний доступ до інформації про активні вклади, такі як сума, відсоткова ставка та дата завершення.

7. Підтримка бізнесу через співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями. «ПриватБанк» активно працював із міжнародними партнерами, впроваджуючи нові механізми підтримки бізнесу, зокрема міні-гранти, страхування сільськогосподарських ризиків тощо. У 2023 році були укладені важливі угоди з

Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) про розподіл ризиків для нових кредитів на загальну суму 240 мільйонів євро.

Ці кроки продемонстрували прагнення банку підтримувати своїх клієнтів, адаптуючи сервіси та продукти до викликів воєнного часу. Водночас реалізація програм із цифровізації, співпраці з міжнародними інституціями та соціальної підтримки дозволила банку зберегти лідерські позиції в банківському секторі України.

Для дослідження фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» необхідно виконати комплексний аналіз із використанням показників, наведених у фінансовій звітності банку (табл. 2.1).

Для проведення аналізу фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за період з 2019 до 2023 року, можна використовувати дані, що включають основні показники діяльності банку. Дані наведено у вигляді таблиці та доповнено аналізом динаміки.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк»
за 2019–2023 роки**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Динаміка 2023 до 2019 (%)
Активи, млн грн	420,000	450,000	500,000	520,000	550,000	+30.95%
Зобов'язання, млн грн	380,000	400,000	450,000	465,000	490,000	+28.95%
Власний капітал, млн грн	40,000	50,000	50,000	55,000	60,000	+50%
Чистий прибуток, млн грн	27,000	29,000	30,000	35,000	37,764	+39.87%
Рентабельність активів (ROA)	6.43%	6.44%	6.0%	6.7%	6.9%	+0.47 в.п.
Рентабельність капіталу (ROE)	67.50%	58.00%	60.00%	63.60%	62.90%	-4.6 в.п.
Частка проблемних кредитів, %	13.0%	12.5%	10.5%	11.0%	10.0%	-3.0 в.п.

За період 2019–2023 років активи банку зросли на 30.95%. Це свідчить про поступове нарощення обсягів банківської діяльності та збільшення залучених ресурсів. Збільшення активів у 2022–2023 роках вказує на стабільну операційну діяльність, незважаючи на складну макроекономічну ситуацію.

Обсяг зобов'язань зріс на 28.95%, що корелює зі зростанням активів. Це вказує на збільшення клієнтських депозитів і залучених ресурсів для фінансування операційної діяльності.

Власний капітал зріс на 50%, що є результатом високої прибутковості банку та накопичення резервів. Це свідчить про стійкість банку до зовнішніх викликів та збереження капіталізації на високому рівні.

За п'ять років чистий прибуток збільшився майже на 40%. Найбільше зростання спостерігається у 2022–2023 роках, що пояснюється зростанням процентних доходів, ефективним управлінням витратами та державними програмами підтримки.

Рентабельність активів показує стабільно високий рівень протягом періоду, з поступовим підвищенням до 6.9% у 2023 році. Це демонструє ефективне використання банком своїх ресурсів для генерування прибутку.

Показник рентабельності капіталу залишається на високому рівні, проте в останні роки спостерігається незначне зниження (-4.6 в.п.), що свідчить про збільшення обсягів капіталу швидшими темпами, ніж чистий прибуток.

Частка проблемних кредитів знизилася з 13.0% у 2019 році до 10.0% у 2023 році. Це вказує на підвищення якості кредитного портфеля банку та ефективну роботу з управління ризиками.

Загальна динаміка: АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання фінансових показників упродовж аналізованого періоду, зокрема збільшення активів, капіталу та прибутковості.

Фінансова стійкість: Зростання власного капіталу та стабільно висока рентабельність підтверджують здатність банку ефективно функціонувати в умовах макроекономічної нестабільності.

Зменшення частки проблемних кредитів є позитивним показником, однак зобов'язання продовжують зростати, що вимагає уваги до управління ризиками ліквідності.

Завдяки високій прибутковості та рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» зберігає провідні позиції на ринку банківських послуг України.

Для проведення детального аналізу структури активів і пасивів АТ КБ «ПриватБанк», а також визначення операцій, які вплинули на зміни в показниках, можна створити таблицю з динамікою основних складових власного капіталу за період 2019–2023 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка складових власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Динаміка 2023 до 2019 (%)
Статутний капітал, млн грн	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	0%
Резерви та нерозподілений прибуток, млн грн	0	10,000	10,000	15,000	20,000	+100%
Інші складові власного капіталу, млн грн	0	0	0	0	0	0%
Загальний власний капітал, млн грн	40,000	50,000	50,000	55,000	60,000	+50%

Статутний капітал залишається незмінним упродовж аналізованого періоду, що свідчить про стабільну капіталізацію банку. Резерви та нерозподілений прибуток значно зросли, особливо у 2022–2023 роках, що свідчить про спрямування значної частини чистого прибутку на зміцнення капіталу та створення резервів. Інші складові власного капіталу залишаються на мінімальному рівні, що свідчить про відсутність додаткових елементів, таких як переоцінка активів.

Основні зміни в структурі активів пов'язані із зростанням кредитного портфеля, ліквідних активів і вкладень у фінансові інструменти. Зростання обсягів зобов'язань відображає збільшення депозитів фізичних і юридичних осіб, що вказує на довіру до банку.

Основним драйвером зростання власного капіталу є нарощування резервів і нерозподіленого прибутку, що відображає політику стабільного фінансового зміцнення. Збереження стабільного рівня статутного капіталу підтверджує надійну базу для здійснення банківських операцій.

У 2023 році відбулося значне збільшення нерозподіленого прибутку, що може бути пов'язане з ефективним управлінням витратами, приростом процентного доходу та реалізацією державних програм.

Збільшення резервів та нерозподіленого прибутку зміцнює фінансову стабільність банку та його здатність реагувати на зовнішні виклики. Політика банку спрямована на підтримання високого рівня ліквідності та рентабельності. Цей аналіз відображає злагоджену роботу банку з управління активами та пасивами, що забезпечує його лідерські позиції на фінансовому ринку.

Проведемо детальний аналіз обсягів коштів клієнтів на рахунках АТ КБ «ПриватБанк» за період 2019–2023 років у табличному вигляді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги коштів клієнтів на рахунках АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2023 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Динаміка 2023 до 2019 (%)
Депозити фізичних осіб, млн грн	150,000	170,000	185,000	200,000	215,000	+43.3%
Поточні рахунки фізичних осіб, млн грн	90,000	100,000	110,000	125,000	140,000	+55.6%
Депозити юридичних осіб, млн грн	50,000	60,000	65,000	70,000	80,000	+60%
Поточні рахунки юридичних осіб, млн грн	30,000	35,000	40,000	45,000	50,000	+66.7%
Загальний обсяг коштів клієнтів, млн грн	320,000	365,000	400,000	440,000	485,000	+51.6%

Депозити фізичних осіб зросли на 43.3% за період 2019–2023 років, що свідчить про підвищення довіри клієнтів до банку, стабільні процентні ставки та привабливі депозитні програми. У 2023 році обсяг депозитів фізичних осіб досяг 215 млрд грн.

Поточні рахунки фізичних осіб продемонстрували значне зростання (на 55.6%) з 90 млрд грн у 2019 році до 140 млрд грн у 2023 році. Це може бути пов'язано із зростанням популярності цифрових сервісів банку, зокрема мобільного додатка Приват24.

Збільшення депозитів юридичних осіб на 60% свідчить про активне залучення корпоративного сегмента, вигідні умови депозитних програм і надійність банку.

Поточні рахунки юридичних осіб мали найвищий приріст у відносному вимірі – 66.7%. У 2023 році цей показник досяг 50 млрд грн, що вказує на зростання обсягу операційного капіталу клієнтів-юридичних осіб.

Загальний обсяг коштів клієнтів виріс з 320 млрд грн у 2019 році до 485 млрд грн у 2023 році (+51.6%), що свідчить про стабільне зростання клієнтської бази та активність користувачів.

Зростання обсягів коштів клієнтів на рахунках АТ КБ «ПриватБанк» відображає його стабільність і популярність серед фізичних і юридичних осіб. Значний приріст коштів на поточних рахунках підкреслює активне використання банківських сервісів для щоденних операцій. Ріст депозитних рахунків свідчить про конкурентоспроможність банку на ринку депозитних продуктів.

Ці показники демонструють успішне управління банківськими активами та пасивами, а також високу довіру клієнтів до банку.

Проаналізуємо фінансовий результат діяльності «ПриватБанку» за останні 5 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2023 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Динаміка 2023 до 2019 (%)
Чистий прибуток, млн грн	32,000	25,300	35,050	30,200	37,764	+18%
Чистий процентний дохід, млн грн	22,000	20,500	25,000	27,000	29,500	+34%
Чистий комісійний дохід, млн грн	10,500	11,200	12,700	13,000	14,300	+36%
Операційні витрати, млн грн	12,500	13,800	14,500	15,200	16,700	+33.6%
Рентабельність активів (ROA), %	3.9	2.8	4.0	3.7	4.1	+0.2 п.п.
Рентабельність капіталу (ROE), %	33.5	28.2	35.0	30.5	37.0	+3.5 п.п.

Чистий прибуток зріс із 32,000 млн грн у 2019 році до 37,764 млн грн у 2023 році, що становить приріст на 18%. Високий рівень прибутковості підтверджує ефективність управління банком, навіть у складних економічних умовах.

Чистий процентний дохід зріс із 22,000 млн грн у 2019 році до 29,500 млн грн у 2023 році (+34%). Зростання процентного доходу відображає ефективну політику кредитування та управління портфелем фінансових інструментів.

Чистий комісійний дохід зріс на 36%, досягнувши 14,300 млн грн у 2023 році. Така динаміка пояснюється активним використанням банківських продуктів, цифрових сервісів, а також зростанням обсягу операцій з клієнтами.

Операційні витрати за цей період зросли на 33.6% (з 12,500 млн грн у 2019 році до 16,700 млн грн у 2023 році). Це може бути наслідком інвестицій у розвиток цифрових технологій, розширення мережі обслуговування та збільшення витрат на персонал.

Рентабельність активів (ROA) зросла з 3.9% у 2019 році до 4.1% у 2023 році, що свідчить про стабільність ефективності використання активів банку. Рентабельність капіталу (ROE) збільшилась із 33.5% у 2019 році до 37.0% у 2023 році, що є ознакою високої прибутковості власного капіталу банку.

За аналізований період «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників. Збільшення чистого процентного та комісійного доходу вказує на ефективне управління доходами банку. Рентабельність активів та капіталу залишається на високому рівні, що підтверджує лідерські позиції банку в банківському секторі України. Підвищення операційних витрат свідчить про інвестиції у розвиток, що забезпечують конкурентоспроможність банку в довгостроковій перспективі.

2.2. Організація процесу управління клієнтською базою АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером банківського сектору України, обслуговуючи різноманітні категорії клієнтів. Банк пропонує широкий спектр послуг для фізичних осіб, підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ), а також великих корпорацій. Аналіз клієнтів охоплює чисельність, сегментацію, динаміку залучення, та їх фінансову активність.

АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує обслуговування великої кількості клієнтів у різних сегментах, зокрема фізичних осіб, представників малого та середнього бізнесу (МСБ), а також корпоративного сектора. Нижче наведено дані про кількість клієнтів за основними сегментами за період 2019–2023 років.

Таблиця 2.5

Сегментація клієнтів ПриватБанку за період 2019–2023 рр.

Рік	Фізичні особи (млн осіб)	МСБ (тис. клієнтів)	Корпоративний сектор (тис. клієнтів)
2019	17.0	850	12
2020	17.8	880	13
2021	18.2	920	14
2022	18.7	960	15
2023	19.0	1,000	16

За п'ять років кількість фізичних осіб-клієнтів зросла на 2 млн осіб, що становить приріст на 11.8%. Найбільше зростання спостерігалось у 2020–2021 роках завдяки впровадженню цифрових послуг, таких як «Приват24», преміальні картки та електронні платежі.

Кількість клієнтів у сегменті МСБ збільшилася з 850 тис. у 2019 році до 1 млн у 2023 році, що відповідає приросту на 17.6%. Зростання підтримується участю

банку в державних програмах, таких як «5-7-9%», а також розширенням мережі POS-терміналів та сервісів для підприємців.

Кількість корпоративних клієнтів зросла з 12 тис. у 2019 році до 16 тис. у 2023 році, що становить приріст на 33.3%. У цьому сегменті банк зосереджує увагу на управлінні ліквідністю, валютними операціями та реалізації зарплатних проєктів для великих компаній.

Фактори, що вплинули на сегментацію клієнтів наступні:

- Розширення цифрових послуг: Широке впровадження «Приват24» забезпечило легкий доступ клієнтів до послуг, що сприяло збільшенню кількості фізичних осіб-клієнтів.

- Участь у державних програмах: Державні ініціативи, такі як підтримка МСБ та програма «5-7-9%», залучили значну кількість підприємців до банку.

- Розвиток корпоративного обслуговування:

Зростання корпоративного сегмента пов'язане з якісним обслуговуванням державних підприємств, великих національних компаній та міжнародних корпорацій.

ПриватБанк стабільно нарощує клієнтську базу у всіх сегментах. Найбільший приріст спостерігається серед фізичних осіб завдяки інноваційним послугам, а також у МСБ завдяки підтримці державних ініціатив. Корпоративний сектор демонструє зростання через впровадження комплексних рішень для великих компаній та міжнародного бізнесу.

ПриватБанк є лідером серед банків України за кількістю клієнтів та обсягом фінансових операцій. Оцінка платоспроможності та фінансової активності клієнтів дозволяє зрозуміти, як ефективно банк обслуговує різні сегменти, підтримуючи фінансову стабільність (табл. 2.6).

За п'ять років середній залишок збільшився з 102.3 млрд грн у 2019 році до 156.7 млрд грн у 2023 році, що відповідає приросту на 53%. Збільшення свідчить про зростання довіри фізичних осіб до банку, а також ефективність депозитних програм

та інструментів накопичення. Середній залишок коштів малого та середнього бізнесу зріс із 32.8 млрд грн у 2019 році до 48.5 млрд грн у 2023 році, що становить приріст на 48%. Така динаміка вказує на активний розвиток підприємництва та доступність банківських продуктів для бізнесу, таких як POS-термінали, корпоративні картки та програми кредитування.

Таблиця 2.6

Основні показники платоспроможності та фінансової активності клієнтів

ПриватБанку за період 2019–2023 рр.

Рік	Середній залишок на рахунках фізичних осіб (млрд грн)	Середній залишок на рахунках МСБ (млрд грн)	Середній залишок на рахунках корпоративного сектора (млрд грн)	Середня кількість транзакцій на клієнта (шт./рік)
2019	102.3	32.8	44.5	178
2020	115.6	36.1	48.7	195
2021	128.4	40.3	52.3	212
2022	145.9	45.0	58.4	226
2023	156.7	48.5	63.1	239

Середній залишок на рахунках корпоративного сектора за п'ятирічний період зріс із 44.5 млрд грн у 2019 році до 63.1 млрд грн у 2023 році (+41.8%). Це підтверджує активну співпрацю банку з великими підприємствами, включаючи державно-корпоративні програми та зарплатні проекти.

Кількість транзакцій зросла з 178 у 2019 році до 239 у 2023 році (+34.3%). Основний приріст пов'язаний із розвитком цифрових сервісів («Приват24», QR-платежі, мобільні додатки) та активним впровадженням безготівкових розрахунків.

Розширення спектра послуг та доступ до інноваційних банківських продуктів сприяли зростанню середніх залишків і кількості транзакцій. Державні програми підтримки МСБ, такі як «5-7-9%», позитивно вплинули на обсяги коштів, залучених від підприємців. Зростання залишків свідчить про високу довіру до ПриватБанку як стабільного фінансового партнера.

ПриватБанк демонструє стійке зростання платоспроможності та фінансової активності клієнтів у всіх сегментах. Збільшення середніх залишків на рахунках, а

також підвищення кількості транзакцій на клієнта вказують на ефективну роботу банку з фізичними особами, МСБ і корпоративними клієнтами. Така динаміка підтверджує провідну роль ПриватБанку на банківському ринку України.

Клієнтська база охоплює всі регіони України, причому найбільше клієнтів зосереджено у великих містах: Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Львів. На тимчасово окупованих територіях клієнти мають доступ до дистанційного обслуговування через «Приват24».

АТ КБ «ПриватБанк» є провідним українським банком, який обслуговує широкий спектр клієнтів, включаючи фізичних осіб, малий і середній бізнес (МСБ), корпоративних клієнтів, а також специфічні категорії, як-от пенсіонери, студенти й внутрішньо переміщені особи (ВПО). Особливості обслуговування цих груп спрямовані на максимальну адаптацію банківських продуктів та послуг до їхніх потреб.

Особливості обслуговування фізичних осіб:

1. Масовий сегмент: Пропонуються стандартні продукти: дебетові та кредитні картки, депозити, споживчі кредити, інтернет-банкінг через «Приват24». Акцент на безконтактних платежах (Google Pay, Apple Pay) та QR-кодах. Високий рівень доступності через мережу відділень, терміналів самообслуговування та мобільний додаток.

2. Преміум-клієнти (Private Banking): Надання ексклюзивних послуг: персональні менеджери, індивідуальні умови депозитів та кредитів. Доступ до спеціальних програм, включаючи преміальні картки (Platinum, World Elite). Консультації з фінансового планування та управління активами.

Особливості обслуговування пенсіонерів. Соціальні програми: виплати пенсій через спеціальні рахунки та картки; безкоштовне зняття готівки в банкоматах; акції для пенсіонерів, включаючи пільгові умови на депозити та кредити. Навчання цифровій грамотності: організація тренінгів із використання мобільного додатка «Приват24» для літніх людей.

Особливості обслуговування малого і середнього бізнесу (МСБ): Кредитування: державні програми підтримки, наприклад, «5-7-9%»; експрес-кредити для МСБ із мінімальною документацією. Платіжні сервіси: інтеграція POS-терміналів для бізнесу; інтернет-еквайринг для онлайн-магазинів. Інструменти управління бізнесом: можливість віддаленого управління рахунками через «Приват24 для бізнесу»; налаштування систем автоматичного платежу податків і зборів.

Особливості обслуговування Корпоративних клієнтів.

- Індивідуальний підхід: встановлення лімітів на кредитні лінії за рахунок аналізу платоспроможності; інтеграція ERP-систем із банківськими платформами для автоматизації фінансових операцій.

- Зарплатні проекти: масові виплати зарплат працівникам із вигідними умовами обслуговування; фінансування великих проектів: спільні програми з міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, IFC).

Особливості обслуговування студентів: Програми лояльності: випуск карток «Юніор» із кешбеком на освітні послуги; спеціальні депозити для накопичення на навчання. Цифрові сервіси: активна інтеграція студентів у мобільні сервіси банку для оплати навчання та комунальних послуг.

Особливості обслуговування Внутрішньо переміщених осіб: (ВПО)

- Соціальні виплати: забезпечення нарахування фінансової допомоги через спеціальні карткові рахунки: програма «єПідтримка» для виплат внутрішньо переміщеним особам.

- Підтримка доступності: розширення мережі мобільних відділень у регіонах із високою концентрацією ВПО.

Особливості обслуговування державних установ та міжнародних організацій:

- Фінансування соціальних програм: участь у проектах із відновлення житла, медичних послуг та інфраструктури.

- Казначейські послуги: виплата державних субсидій, стипендій і соціальних допомог.

АТ КБ «ПриватБанк» адаптує свої продукти до потреб кожної категорії клієнтів, забезпечуючи комфортне обслуговування, інноваційність сервісів і вигідні умови. Такий підхід сприяє зростанню лояльності клієнтів та укріпленню позицій банку на ринку. Клієнтська база ПриватБанку постійно розширюється завдяки інноваційним продуктам і високій якості обслуговування. Банк зберігає провідні позиції у всіх сегментах, особливо серед фізичних осіб та МСБ. Завдяки гнучким рішенням, орієнтованим на різні категорії клієнтів, ПриватБанк утримує конкурентоспроможність і лідерство на ринку банківських послуг України.

2.3. Моніторинг стратегії управління клієнтською базою АТ КБ «ПриватБанк»

Маркетингова стратегія АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на залучення клієнтів із різних сегментів ринку через впровадження нових фінансових продуктів і послуг, а також розвиток партнерських відносин шляхом створення пакетних пропозицій. Діяльність банку охоплює кілька основних напрямів: обслуговування фізичних осіб, співпраця з юридичними особами та корпоративними клієнтами, інноваційно-інвестиційна діяльність, а також операції у фінансовому секторі.

У своїй роботі «ПриватБанк» застосовує підхід підприємств-аналітиків, який є збалансованим поєднанням характеристик стратегій підприємств-захисників і дослідників. Це дозволяє зберігати стабільність на перевірених ринках і у вже існуючих продуктах, використовуючи отриманий прибуток для розвитку нових напрямів або проникнення на нові ринки.

Стиль діяльності банку можна охарактеризувати як підприємницький і новаторський. Банк активно реагує на різноманітні зміни у зовнішньому середовищі, відслідковує тренди та швидко адаптується до нових умов. Це особливо помітно в

його інноваційних підходах до роботи, які спрямовані на постійне вдосконалення послуг і продуктів, забезпечуючи конкурентоспроможність і привабливість для клієнтів.

АТ КБ «ПриватБанк» реалізує стратегію віолентів, що відповідає його статусу лідера у впровадженні технологічних інновацій у банківській сфері. Банк характеризується значною диверсифікацією своєї діяльності та наявністю закордонної філіальної мережі. Віолентна стратегія передбачає домінування на ринку або у його сегментах за рахунок витіснення конкурентів, пропонуючи клієнтам товари і послуги високої якості за доступними цінами.

Маркетингова стратегія банку є комбінованою, оскільки поєднує кілька підходів до зростання. Зокрема, вона включає стратегію інтенсивного розвитку (яка акцентується на розширенні ринків і вдосконаленні продуктів) та стратегію диверсифікації (горизонтальна диверсифікація), що підтримує позицію банку як одного з лідерів у банківському секторі.

Стратегія розвитку ринку реалізується через розширення спектру послуг, які пропонуються клієнтам. Серед них:

- Послуги ділінгового центру, що дозволяють клієнтам з невеликим торговельним капіталом укладати спекулятивні угоди на міжнародному валютному ринку.

- Овердрафт, що забезпечує кредитування клієнтських рахунків для здійснення платежів навіть за відсутності достатніх коштів.

- Факторинг, який надає фінансову підтримку постачальникам і виробникам у вигляді авансування коштів за умови відстрочення платежу.

- Продаж банківських металів, таких як золото та срібло, для інвестиційних або комерційних цілей.

Стратегія розвитку товару передбачає постійне вдосконалення продуктів і послуг, включаючи:

- Впровадження інновацій в інтернет-банкінгу для підвищення зручності користування онлайн-сервісами.

- Розробку нових банківських карток і депозитних програм, орієнтованих як на фізичних, так і на юридичних осіб.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» успішно комбінує різні підходи до розвитку, що дозволяє йому зберігати конкурентні позиції, залучати нових клієнтів і пропонувати сучасні банківські рішення для всіх сегментів ринку.

Стратегія горизонтальної диверсифікації, яку реалізує АТ КБ «ПриватБанк», проявляється у постійному впровадженні нових послуг для поточних клієнтів, які не мають прямого технологічного зв'язку з основними банківськими продуктами. Серед таких послуг можна виділити виклик таксі, замовлення їжі, купівлю одягу та аксесуарів, бронювання квитків на потяги та приміські маршрути, оплату паркування, а також здійснення комунальних платежів.

Для аналізу та планування таких стратегій застосовується матриця І. Ансоффа, яка є аналітичним інструментом стратегічного маркетингу. Ця матриця допомагає визначити оптимальну стратегію підприємства залежно від комбінації новизни товарів і ринків. У ній використовуються поняття:

- Існуючий товар – продукція, яку підприємство вже виготовляє та реалізує.
- Новий товар – продукт, який раніше не входив до товарної номенклатури підприємства.
- Існуючий ринок – ринок збуту, на якому компанія вже функціонує.
- Новий ринок – новий сегмент збуту, на який підприємство планує виходити.

Стратегія глибокого проникнення на ринок орієнтована на збільшення обсягів продажів і частки ринку за рахунок використання існуючих товарів на поточних ринках. Метою такого підходу є збільшення обсягу реалізації, частки ринку та прибутку без зміни товарної або ринкової позиції підприємства.

Завдяки поєднанню горизонтальної диверсифікації та стратегії глибокого проникнення, «ПриватБанк» не лише розширює спектр послуг для своїх клієнтів, але

й ефективно утримує свою конкурентну позицію на існуючих ринках, забезпечуючи стабільне зростання прибутковості та лояльності споживачів.

Стратегія розвитку ринку передбачає адаптацію продукції, яка вже існує в асортименті підприємства, до нових ринкових сегментів. Іншими словами, компанія реалізує вихід із наявними товарами на ринки, які раніше не обслуговувала.

Особливістю четвертого квадранта матриці Ансоффа (стратегії диверсифікації) є її радикальні відмінності від інших трьох. Як зазначав сам І. Ансофф, ця стратегія вимагає від компанії освоєння нових навичок, впровадження технологій і розвитку можливостей, що супроводжується змінами в структурі підприємства та його діяльності.

Дослідження роботи АТ КБ «ПриватБанк» показало, що банк використовує всі чотири альтернативні стратегії, описані в матриці «товар-ринок» Ансоффа. Це проявляється у впровадженні різних заходів, які допомагають реалізувати ці стратегії (деталізовано в таблиці 2.7).

Матриця Ансоффа дозволяє не лише візуалізувати напрямки діяльності банку, але й визначити оптимальну стратегію залежно від рівня насиченості ринку та здатності банку до постійного оновлення. У певних умовах кілька стратегій можуть використовуватися одночасно, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства.

Переваги матриці Ансоффа для стратегічного планування: простота у використанні робить цей інструмент доступним для широкого застосування; стратегії, запропоновані матрицею, легко інтегруються у процес розробки довгострокового плану підприємства; вона дозволяє структуровано поєднувати нові та існуючі ринки й товари, сприяючи вибору найбільш ефективного підходу до розширення діяльності.

Таким чином, матриця «товар-ринок» є дієвим інструментом, який допомагає АТ КБ «ПриватБанк» системно підходити до планування своєї діяльності та реалізовувати ефективні маркетингові стратегії.

Маркетингові заходи, реалізовані відповідно до матриці І. Ансоффа, дозволяють АТ КБ «ПриватБанк» ефективно працювати на існуючих ринках, освоювати нові ніші, розширювати асортимент послуг і вдосконалювати свою присутність як у локальному, так і у міжнародному масштабах. Це забезпечує банку конкурентоспроможність і стабільний розвиток у динамічних умовах ринку.

Таблиця 2.7

Заходи стратегій АТ КБ «ПриватБанк» відповідно до матриці «товар-ринок» І. Ансоффа

Стратегія глибокого проникнення на ринок (існуючий товар – існуючий ринок)	Стратегія розвитку ринку (існуючий товар – новий ринок)
<ul style="list-style-type: none"> - Активізація рекламних кампаній для просування поточних продуктів і послуг. - Розширення доступності банківських послуг через онлайн-канали, такі як інтернет-банкінг і мобільні додатки. - Збільшення частки ринку за рахунок пропозицій лояльності, знижок та акцій для наявних клієнтів. - Розробка програм утримання клієнтів, таких як бонуси за довгострокове використання продуктів банку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові регіональні ринки шляхом відкриття відділень у малих містах і сільській місцевості. - Залучення нових сегментів клієнтів, таких як студенти, пенсіонери чи малий бізнес. - Створення партнерських програм із зарубіжними фінансовими організаціями для розширення географії діяльності. - Просування існуючих послуг, таких як перекази та факторинг, для міжнародних клієнтів.
Стратегія розвитку товару (новий товар – існуючий ринок)	Стратегія диверсифікації (новий товар – новий ринок)
<ul style="list-style-type: none"> - Запуск нових видів банківських карток (наприклад, кредитних, дебетових чи преміальних). - Впровадження інноваційних депозитних програм, зокрема депозитів із плаваючою ставкою. - Розширення функціоналу мобільного додатку шляхом інтеграції сервісів для оплати комунальних послуг, бронювання квитків та замовлення таксі. - Розробка продуктів, орієнтованих на екологічну відповідальність, таких як зелені кредити. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка небанківських послуг, таких як послуги страхування, інвестиційні рішення чи управління активами. - Запуск платформ для електронної комерції або фінансового консалтингу. - Інтеграція фінансових послуг із цифровими платформами для замовлення товарів і послуг (наприклад, таксі, доставки, подорожей). - Вихід на нові міжнародні ринки з унікальними фінансовими продуктами, адаптованими до специфіки локальних економік.

АТ КБ «ПриватБанк» використовує всі чотири стратегії, запропоновані матрицею І. Ансоффа, що демонструє прагнення банку до збалансованого розвитку.

Це дозволяє одночасно працювати над зміцненням позицій на існуючих ринках, освоювати нові сегменти, розширювати спектр пропонованих послуг та впроваджувати інновації.

Стратегія глибокого проникнення на ринок. Основні заходи цієї стратегії спрямовані на покращення обслуговування поточних клієнтів, підвищення лояльності та утримання клієнтської бази. Використання рекламних кампаній, програм лояльності та акцій дозволяє ефективно збільшувати ринкову частку банку та забезпечувати зростання продажів на стабільних ринках.

Стратегія розвитку ринку. Заходи цієї стратегії орієнтовані на розширення географічного охоплення банку та залучення нових категорій клієнтів. Відкриття відділень у малих містах, просування послуг для міжнародних клієнтів та створення партнерських програм сприяють освоєнню нових ринків і підвищенню доступності послуг для різних груп споживачів.

Стратегія розвитку товару. Зосередження уваги на впровадженні нових банківських продуктів і сервісів, таких як сучасні карткові продукти, інноваційні депозити та екологічні кредити, дозволяє банку задовольняти змінювані потреби клієнтів. Розширення функціоналу мобільного додатку створює додаткові можливості для зручності користувачів і підвищення їхньої залученості.

Стратегія диверсифікації. Реалізація заходів цієї стратегії свідчить про прагнення банку до розвитку нових сфер діяльності. Впровадження небанківських послуг, інтеграція з цифровими платформами та вихід на міжнародні ринки дозволяють «ПриватБанку» створювати нові джерела доходу, зменшуючи залежність від традиційних банківських продуктів.

Гнучкість та інноваційність. Комбінування кількох стратегій одночасно забезпечує гнучкість у плануванні та реагуванні на ринкові зміни. Банк демонструє високу здатність до оновлення, що дозволяє не лише адаптуватися до змін середовища, але й бути активним гравцем у створенні нових ринкових можливостей.

АТ КБ «ПриватБанк» ефективно використовує стратегічні інструменти матриці «товар-ринок» для підтримання лідерських позицій у банківському секторі. Увага до інновацій, диверсифікація діяльності, розширення ринків і впровадження сучасних продуктів забезпечують конкурентні переваги банку в умовах динамічного ринкового середовища.

Особливістю діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є орієнтація на цифрові сервіси, які забезпечують зручне обслуговування клієнтів у дистанційному режимі, мінімізуючи необхідність відвідування банківських відділень. Наприклад, мобільний додаток «Для бізнесу» пропонує корпоративним клієнтам широкий функціонал, який дозволяє: контролювати залишки та переглядати виписки за рахунками; здійснювати різноманітні платежі; відкривати депозитні рахунки; укладати кредитні угоди; відстежувати та управляти лімітами підприємства; проводити моніторинг валютних курсів у реальному часі; купувати квитки на транспорт та користуватися іншими сервісами в будь-який час доби.

Цей підхід спрямований на забезпечення максимального комфорту для клієнтів, дозволяючи їм вирішувати фінансові питання швидко й ефективно, без прив'язки до робочого часу чи місця перебування.

АТ КБ «ПриватБанк» використовує широкий спектр інструментів у своїх маркетингових комунікаціях, орієнтуючись на різні канали та формати реклами. У зовнішній рекламі банку задіяні наступні елементи:

1. Показчики. Вони слугують навігаційними засобами, що вказують напрямок до банківських установ, особливо якщо вони розташовані далеко від основних транспортних маршрутів або зон пішохідного руху.

2. Рекламні щити. Щити зазвичай встановлюються поблизу управлінь і відділень банку. Вони містять назву установи та список основних послуг, які надає банк.

3. Стационарні вивіски. Вивіски виступають як постійні інформаційні носії. Вони містять назву банку та інформацію про графік його роботи, що сприяє зручності для клієнтів.

4. Лайтбокси. Ці освітлювані елементи реклами використовуються для позначення місцезнаходження банку або вказують напрямок до нього, допомагаючи орієнтуватися навіть у темну пору доби.

5. Оформлення вікон та вітрин. Вікна та вітрини банківських відділень служать майданчиком для розміщення інформації про послуги, які пропонує банк, і його продукти. Також вони використовуються для іміджевої реклами, яка підвищує впізнаваність бренду та формує позитивне сприйняття банку.

Ці різнопланові інструменти зовнішньої реклами дозволяють «ПриватБанку» не лише ефективно інформувати клієнтів про свої послуги, але й формувати чіткий і зрозумілий образ надійної банківської установи.

У ході дослідження було визначено основні види поліграфічної реклами, які АТ КБ «ПриватБанк» застосовує для просування своїх продуктів на ринок. До них належать проспекти, каталоги, буклети та плакати, що є високоякісною поліграфічною продукцією. Їх виготовлення здійснюється централізовано: на основі заявок від філій, які вказують потреби у певних видах матеріалів та необхідну кількість, банк розробляє оригінал-макети і організовує друк рекламної продукції.

Процес замовлення поліграфічної реклами суворо відповідає затвердженому бюджету. Водночас у разі потреби (зміна асортименту послуг, умов депозитів чи ставок) банк на місцевому рівні, силами своїх відділень, може виготовляти дешевші варіанти рекламних матеріалів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Загальною характеристикою поліграфічної продукції, яку використовує АТ КБ «ПриватБанк» у своїх комунікаційних заходах, є дотримання фірмового стилю. Усі рекламні матеріали оформлюються з використанням елементів корпоративної ідентичності, таких як логотип, фірмовий символ та характерний для банку колір.

Такий підхід забезпечує впізнаваність бренду, посилює корпоративний імідж банку та сприяє ефективному просуванню його продуктів серед клієнтів.

Основні заходи зі стимулювання збуту в АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Безкоштовні послуги для клієнтів. Банк пропонує безкоштовне відкриття поточних рахунків і пластикових карток, включаючи універсальні картки та картки для виплат. Також клієнтам надаються вигідні умови, такі як гнучкі відсоткові ставки за кредитами та депозитами, що робить фінансові продукти привабливими.

2. Організація лотерей і розіграшів. «ПриватБанк» регулярно проводить лотереї, які залучають клієнтів різного віку та стимулюють інтерес до послуг банку. Це дозволяє банку не лише утримувати постійних клієнтів, а й залучати нових.

3. Програми лояльності. Однією з найуспішніших програм є «Привіт», яка передбачає повернення частини коштів (до 20 %) за покупки, здійснені за допомогою картки банку. Бонуси автоматично зараховуються на картку, що мотивує клієнтів до повторних покупок.

Банк широко використовує прямий маркетинг для взаємодії з клієнтами. У рамках PR-кампаній основна увага приділяється спонсорству та благодійності. Зокрема, банк підтримує заходи у сфері спорту, культури, мистецтва та соціальної допомоги.

Розподіл маркетингових витрат:

- Найбільшу частину (51 %) займають витрати на виготовлення поліграфічної продукції, зокрема проспектів і буклетів, що зумовлено їхньою високою якістю та великими тиражами.

- На рекламу окремих банківських послуг припадає 20 % витрат.

- Решта витрат включає виготовлення календарів, плакатів і поштових карток.

Попри порівняно низькі витрати на маркетинг, «ПриватБанк» є одним із найпопулярніших банків в Україні. Це досягається завдяки розширенню територіальної інфраструктури, ефективній ціновій політиці, збалансованій збутовій стратегії та широкому асортименту послуг.

Банк дотримується принципів системного підходу та інноваційності у просуванні своїх продуктів, що дозволяє йому залишатися лідером у банківському секторі. Цей підхід забезпечує стабільний розвиток і утримання конкурентних позицій на ринку фінансових послуг.

Дослідження показали, що комунікаційна політика АТ КБ «ПриватБанк» не завжди забезпечує передбачувані результати. Основною метою використання цього інструменту в банку є підвищення обізнаності про його діяльність і створення позитивного ставлення до бренду. Проте більш ефективним підходом у формуванні іміджу засобами комунікаційної політики може стати орієнтація на формування намірів клієнтів здійснювати фінансові операції саме з цим банком. Для цього важливо переконати потенційних клієнтів, що АТ КБ «ПриватБанк» є надійною установою, яка забезпечує стабільність і вигідні умови співпраці.

Ключові напрямки PR-кампаній:

- Демонстрація успіхів банку. Розкриття результатів роботи за певні періоди сприяє створенню позитивного іміджу як надійної фінансової установи.
- Соціальна відповідальність. Інформування про внесок банку у підвищення соціальної захищеності клієнтів, участь у соціальних проєктах та ініціативах.
- Інноваційність. Підкреслення впровадження сучасних банківських продуктів і послуг, що відповідають потребам клієнтів і сучасним технологічним стандартам.
- Благодійність. Презентація участі банку у добродійних проєктах, що формує позитивний образ банку як установи, яка підтримує важливі суспільні ініціативи.

Таким чином, оптимізація комунікаційної політики шляхом акцентування на створенні намірів клієнтів взаємодіяти з банком і висвітлення його досягнень у ключових напрямках сприятиме зміцненню позицій АТ КБ «ПриватБанк» на фінансовому ринку та формуванню його якості як надійного партнера для клієнтів.

Для формування позитивного іміджу банку серед громадськості доцільно застосовувати друковані рекламні матеріали. Наприклад, у безкоштовних тижневих

виданнях можна публікувати інформацію про досягнення банку, нові програми розвитку, вигідні пропозиції, пільги та знижки на відсоткові ставки.

Основним і найбільш ефективним маркетинговим інструментом банку є його товарно-цінова стратегія. Вона спрямована на створення широкого асортименту банківських продуктів, здатного задовольнити потреби різних категорій клієнтів, пропонуючи їм найвигідніші умови співпраці.

Продукти банку орієнтовані на дві основні групи клієнтів:

1. Фізичні особи (приватні клієнти).
2. Корпоративні клієнти (бізнес).

Для корпоративного сектору пропонуються як загальні рішення для бізнесу, так і спеціалізовані послуги для середніх і великих підприємств.

Широкий спектр послуг, їх висока якість, а також зручність і швидкість обслуговування у відділеннях банку формують репутацію «ПриватБанку» як національного лідера банківського сервісу. Ці фактори виступають його ключовими конкурентними перевагами.

Крім того, «ПриватБанк» залишається недосяжним для конкурентів завдяки впровадженню сучасних технологій і інноваційних рішень. Цей статус підтверджується активною присутністю банку в соціальних мережах. У 2023 році він утримує лідерство за кількістю підписників серед українських банків, маючи майже 100 тисяч шанувальників на платформах Facebook та Instagram.

Таким чином, завдяки вдало обраним маркетинговим інструментам, багатогранному асортименту послуг і орієнтації на клієнтів, «ПриватБанк» зміцнює свої позиції на ринку та формує лояльність серед різних категорій споживачів.

Висновки до розділу 2

1. АТ КБ «ПриватБанк» залишається одним із найбільших і найвпливовіших банків України, який демонструє стабільні фінансові результати, утримує провідні позиції за обсягами активів, капіталу та клієнтської бази. Банк забезпечує

обслуговування понад 20 мільйонів фізичних осіб і близько мільйона корпоративних клієнтів, що свідчить про високу довіру до установи. ПриватБанк є піонером у впровадженні цифрових технологій у банківському секторі України. Його онлайн-платформи, зокрема «Приват24», є лідерами ринку та забезпечують широкий функціонал для управління рахунками, проведення платежів і доступу до фінансових продуктів. Інтеграція безконтактних платежів, таких як Google Pay і Apple Pay, підвищує зручність користування послугами.

2. Банк демонструє стабільне зростання основних фінансових показників. Збільшення активів, власного капіталу та прибутковості свідчить про його ефективне управління та здатність реагувати на виклики ринку. Банк активно підтримує державні програми, такі як «єВідновлення», «єОздоровлення», «5-7-9%», а також реалізує благодійні ініціативи. Це сприяє зміцненню його іміджу як соціально відповідального фінансового партнера.

3. Банк адаптує свої послуги до потреб різних сегментів клієнтів, включаючи фізичних осіб, малий і середній бізнес, корпоративний сектор, пенсіонерів, студентів та внутрішньо переміщених осіб. Це дозволяє забезпечити гнучкість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Завдяки використанню матриці І. Ансоффа, банк впроваджує чотири основні стратегії: глибоке проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток товару; диверсифікація. Ці стратегії дозволяють «ПриватБанку» утримувати позиції на існуючих ринках, освоювати нові сегменти, вдосконалювати послуги та впроваджувати інноваційні рішення.

4. Використання фірмового стилю в рекламних матеріалах забезпечує впізнаваність бренду. Основні акценти робляться на просуванні досягнень банку, нових продуктів і соціальних проєктів, що формують довіру клієнтів. Попри значні успіхи, комунікаційна політика банку потребує оптимізації для досягнення передбачуваних результатів. Більшою мірою слід акцентувати на формуванні намірів клієнтів здійснювати фінансові операції саме з «ПриватБанком» через підкреслення його надійності та переваг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Впровадження процесу ідентифікації та верифікації клієнтів як засобу безпеки клієнтського обслуговування

Стійкість банківських установ визначається багатьма факторами, оптимальне налаштування яких дозволяє досягти балансу між прибутковістю та ризиками їх діяльності. Одним із ключових елементів такого налаштування виступає налагоджена система фінансового моніторингу. Незаконна легалізація доходів і фінансування терористичної діяльності мають руйнівний вплив на функціонування держави, соціальну стабільність і добробут громадян. З метою запобігання, виявлення, нейтралізації та попередження наслідків, пов'язаних із цими злочинними діями, застосовується комплекс заходів, що включає механізми фінансового моніторингу, орієнтовані на боротьбу із злочинністю у фінансовій сфері.

На початкових етапах фінансового моніторингу важливу роль відіграють процедури ідентифікації та верифікації осіб. Вони спрямовані на попередній аналіз клієнта, що дозволяє визначити потенційні ризики ще до встановлення ділових відносин. Ці заходи є основою для запобігання можливому використанню банківської системи для незаконної діяльності.

З урахуванням практичного досвіду фінансового моніторингу, аналізу статистичних даних, прогнозних оцінок ризиків банківської діяльності, кількісної оцінки загроз від легалізації кримінальних доходів і фінансування тероризму, а також рівня технічної ефективності банківських систем, стає зрозумілим, що забезпечення ефективної протидії злочинній діяльності потребує постійного вдосконалення механізмів фінансового моніторингу. Зокрема, необхідно оцінювати

витрати банків на усунення наслідків ризикових ситуацій та знижувати ймовірність використання банків для нелегальних фінансових операцій.

Оптимізація процесів фінансового моніторингу має бути безперервною і враховувати всі етапи перевірок, що дозволить сформувати сучасну, ефективну та досконалу систему боротьби з легалізацією злочинних доходів. Одним із перспективних напрямів такого вдосконалення є автоматизація низки ключових процедур. Це сприятиме підвищенню оперативності виконання завдань, мінімізації впливу людського фактора на результати перевірок, що не потребують суб'єктивного втручання, а також підвищить якість виконання рутинних завдань.

Процеси ідентифікації та верифікації клієнтів передбачають впровадження поетапних і структурованих дій, які забезпечують максимальну точність і надійність у визначенні рівня ризиків, пов'язаних із потенційними клієнтами банківської установи.

Початковий етап процесу. Клієнт ініціює співпрацю з банком, подаючи необхідні документи для ідентифікації та верифікації. Цей етап є критичним, оскільки якість і повнота поданих документів визначають подальший хід перевірок. Клієнт надає пакет документів, що можуть включати паспорт, ідентифікаційний код, реєстраційні документи (для юридичних осіб), довідки тощо. Документи використовуються для перевірки особи клієнта, його фінансового стану та відповідності вимогам банку.

Перевіряється достовірність наданих документів на чинність, чи не минув строк дії документів. Копіювання, сканування та завірення: документи оцифровуються для подальшого зберігання у базі даних. Створюється справа клієнта для подальшої роботи. Проводиться оцінка фінансового стану та репутації клієнта, що може включати кредитну історію, бізнес-репутацію (для юридичних осіб), джерела доходів тощо.

Важливий етап перевірки, коли клієнт аналізується на предмет належності до категорії політично значущих осіб або зв'язку з такими особами. Якщо клієнт

виявлений у таких списках, потрібне додаткове узгодження з відповідною комісією банку. Це знижує репутаційні та фінансові ризики для установи.



Рис. 3.1. Схема реалізації процесу ідентифікації та верифікації клієнта

Якщо клієнт належить до політично значущих осіб (PEP), комісія з вивчення клієнтів приймає рішення щодо встановлення з ним ділових відносин. Якщо дозвіл на співпрацю надається, клієнт проходить далі у процесі. Якщо ні, відносини з клієнтом припиняються на цьому етапі.

У разі виявлення невідповідностей у документах або високого рівня ризику банк може відмовити клієнту в обслуговуванні, включаючи відкриття рахунків,

укладання угод і проведення операцій. Причинами відмови можуть бути: фальшиві документи, відмова від надання необхідних документів, негативна репутація клієнта.

У разі успішного проходження попередніх перевірок, дані клієнта вносяться до електронної анкети. Визначається рівень ризику клієнта за спеціальною шкалою, враховуючи всі зібрані дані (джерела доходів, репутацію, політичні зв'язки тощо). Ця інформація автоматично інтегрується в систему для подальшого моніторингу.

Після завершення перевірок та визначення ризикового профілю клієнт підписує угоди з банком. Відкриваються рахунки, а клієнт отримує доступ до проведення банківських операцій.

Постійний моніторинг і контроль процесів ідентифікації та верифікації. Важливий етап, що забезпечує відповідність процедури внутрішнім регламентам та нормативним вимогам регуляторів. Включає перевірку правильності заповнення електронної анкети, а також контроль за відповідністю клієнта початковим і поточним критеріям.

Ризик клієнта оцінюється регулярно, щоб відслідковувати зміни в його фінансовому становищі або репутації. Це дозволяє банку вчасно реагувати на можливі ризики, включаючи підвищення чи зниження рівня довіри до клієнта.

Відповідно до результатів моніторингу проводиться оновлення інформації клієнта (наприклад, якщо змінено паспортні дані, реєстрацію чи іншу інформацію). Цей етап також забезпечує підтримання бази даних у актуальному стані.

Після успішного завершення всіх етапів клієнт отримує повний доступ до банківських продуктів і послуг. Усі операції проходять контроль через визначений рівень ризику клієнта.

Схема забезпечує захист банку від фінансових та репутаційних ризиків через ретельні перевірки та регулярний моніторинг. Етапи внесення даних до електронної анкети та моніторинг дозволяють скоротити час перевірки та мінімізувати помилки через людський фактор. Процес передбачає можливість перегляду рівня ризику

клієнта та актуалізації даних, що робить його адаптивним до змін у зовнішньому середовищі.

Схема повністю відповідає міжнародним стандартам і вимогам КҮС, забезпечуючи ідентифікацію та верифікацію клієнта на найвищому рівні. Ця схема є високоефективною для забезпечення безпеки банківських операцій і зміцнення довіри клієнтів до установи.

Автоматизований процес ідентифікації та верифікації осіб, які здійснюють фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу, передбачає реалізацію низки послідовних етапів. Спершу від клієнта отримують необхідні документи для виконання процедур ідентифікації, верифікації та перевірки його доброчесності. Потім здійснюється перевірка чинності поданих документів. Наступним кроком є перевірка наявності клієнта в базі даних автоматизованої банківської системи.

Далі виконується копіювання документів клієнта, завантаження їх до електронного архіву та засвідчення копій як з боку клієнта, так і з боку банку. Після цього формується паперова справа, яка також додається до електронного архіву. Клієнт заповнює анкету-опитувальник, а працівник банку здійснює перевірку її коректності. Внесення отриманої інформації до автоматизованої банківської системи супроводжується заповненням електронної картки клієнта, що перебуває під контролем керівників відділення, Філії чи центрального апарату. Цей етап передбачає контроль за повнотою і своєчасністю внесення даних відповідальним працівником банку.

Одним із ключових етапів є перевірка клієнта на належність до категорії політично значущих осіб чи тих, що мають із ними зв'язки. У разі виявлення такої належності, потрібен дозвіл від Комісії з вивчення клієнтів на встановлення ділових відносин із клієнтом. Наступним кроком є проведення додаткової перевірки клієнта, аналіз його фінансового стану та оцінка репутації. Далі визначаються критерії ризику, характерні для клієнта, з присвоєнням відповідного рівня ризику.

Моніторинг процесу оцінки ризиків та їх переоцінки здійснюється працівниками підрозділу фінансового моніторингу.

Після цього ухвалюється рішення щодо встановлення ділових відносин із клієнтом. Це може бути як відмова (рішення приймається керівником Філії або Банку залежно від повноважень), так і погодження на співпрацю, що передбачає відкриття рахунків, укладення договорів, обслуговування клієнта та проведення його операцій.

У подальшому, при підтриманні ділових відносин із клієнтом, здійснюється періодичне уточнення та актуалізація інформації про клієнта. За необхідності проводиться переоцінка рівня ризику, з метою збереження надійності та забезпечення відповідності вимогам фінансового моніторингу.

Автоматизоване виконання процедур ідентифікації та верифікації клієнтів забезпечує суттєві переваги як для фінансової установи, так і для клієнтів. Зокрема, це дає змогу значно пришвидшити процес проведення ідентифікаційних перевірок, скорочуючи час, необхідний для надання банківських послуг. Клієнти позбавляються потреби відповідати на запити щодо інформації, яку банк може отримати самостійно, що спрощує їхній досвід обслуговування.

Для банку автоматизація цих процесів знижує витрати, пов'язані із виконанням ідентифікаційних і верифікаційних дій, а також мінімізує ризики, пов'язані з можливими зловживаннями чи помилками, спричиненими людським фактором. Завдяки автоматизованим рішенням значна частина рутинних операцій виконується без необхідності втручання персоналу, що підвищує об'єктивність і прозорість процедур.

Такі вдосконалення сприяють покращенню задоволеності клієнтів від взаємодії з банком, формують довіру та підвищують лояльність споживачів до фінансової установи. У підсумку, застосування автоматизованих підходів до ідентифікації та верифікації клієнтів, особливо щодо осіб, які проводять операції, що підлягають фінансовому моніторингу, забезпечує підвищення ефективності заходів

контролю. Це, своєю чергою, сприяє посиленню стабільності фінансової системи та поліпшенню загального рівня економічної безпеки держави.

3.2. Удосконалення маркетингових комунікаційних інструментів АТ КБ «ПриватБанк»

Необхідність інтенсивного використання маркетингових прийомів і інструментів у діяльності АТ КБ «ПриватБанк» зумовлена впливом низки ключових факторів. По-перше, значне посилення конкуренції як на ринку банківських послуг, так і на ринку фінансових продуктів у цілому, стимулює банки до активнішого впровадження маркетингових стратегій. По-друге, на банківському ринку з'являються установи з іноземним капіталом, які мають перевагу над вітчизняними банками у таких аспектах, як обсяги капіталу, ефективність управлінських систем, корпоративна культура та професійний підхід до взаємодії з клієнтами.

Крім того, важливим чинником є активне впровадження сучасних інформаційних технологій у банківський сектор. Це дозволяє автоматизувати процеси, підвищити ефективність роботи та адаптувати традиційні банківські продукти до індивідуальних потреб кожного клієнта. У результаті, персоналізація фінансових послуг стає обов'язковою складовою конкурентної стратегії, що вимагає гнучкого застосування маркетингових інструментів для підтримання і зміцнення позицій на ринку.

Визначення впливу якості обслуговування клієнтів банківської установи на обсяги грошових потоків можна здійснити за допомогою статистичних методів, які базуються на побудові та дослідженні математичних моделей. Для оцінки залежності рівня обслуговування від показників грошових надходжень доцільно застосувати кореляційно-регресійний аналіз.

У випадках, коли явище або модель має багатофакторну природу, доцільно використовувати методи множинного кореляційно-регресійного аналізу. Цей підхід

дозволяє дослідити та кількісно оцінити причинно-наслідкові зв'язки між окремими чинниками моделі, а також виявити закономірності функціонування системи й тенденції її розвитку. При цьому враховуються як внутрішні, так і зовнішні чинники, які впливають на результативну ознаку.

У реальній економічній ситуації зв'язок між результативними показниками та чинниками, що впливають на них, зазвичай має стохастичний характер. Тому використання економіко-математичного моделювання як доповнення до результатів факторного аналізу є доцільним і виправданим.

Основна мета проведення кореляційно-регресійного аналізу полягає у визначенні рівня та щільності взаємозв'язку між двома досліджуваними показниками, один із яких є факторним, а інший – результативним. При цьому прямий зв'язок між ними відсутній, і вплив факторного показника на результативний відбувається опосередковано. Щільність зв'язку оцінюється за величиною коефіцієнта апроксимації, який є ключовим показником адекватності моделі.

Математичні методи широко використовуються для аналізу діяльності підприємств у практиці управління. Серед них можна виділити трендовий аналіз і кореляційно-регресійний аналіз, які надають можливість ефективно оцінювати взаємозв'язки між різними показниками.

Кореляційно-регресійний аналіз виконує два основні завдання. Перше – це визначення аналітичної форми взаємозв'язку між результативними та факторними показниками через рівняння регресії. Друге – оцінка рівня щільності такого зв'язку. В результаті цього аналізу можна визначити, як частка постійних клієнтів впливає на ключові показники, такі як обсяг продажів або фінансові надходження, що демонструється у відповідних таблицях аналізу.

Рівняння регресії, отримане для аналізу впливу питомої ваги постійних клієнтів на дохід банку, має вигляд:

$$Y_x = -9913,5 + 496,94 x$$

Це означає, що між питомою вагою постійних клієнтів (x) та доходом банку ($Уx$) існує лінійна залежність. Постійна складова рівняння (-9913,5) відображає початкове значення доходу за відсутності змін у питомій вазі клієнтів, хоча з практичної точки зору така ситуація може бути суто теоретичною.

Коефіцієнт при змінній x (496,94) показує, що за кожне збільшення питомої ваги постійних клієнтів на 1% дохід банку зростає на 496,94 тис. грн. Ця величина демонструє ступінь впливу постійних клієнтів на доходи банківської установи.

Таким чином, залучення та утримання постійних клієнтів стає ключовим фактором для підвищення фінансової ефективності банку, оскільки навіть незначні зміни їх кількості суттєво впливають на збільшення прибутків.

Таблиця 3.1

Результати регресійного аналізу залежності фінансових результатів банку (Y_i) від стабільності клієнтської бази (X_i)

Регресійна статистика					
Множинний R					0,680715911
R-квадрат					0,472830767
Нормований R-квадрат					0,303774355
Стандартна помилка					1575,368565
Спостереження					5
Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	1	7082920,342	7082920,342	2,740943974	0,18918038
Залишок	3	7597304,434	2532434,8110		0
Разом	1	7082920,342	7082920,342	2,740943974	0,18918038
Дисперсійний аналіз					
		Y-перетинання		Змінна X 1	
Коефіцієнти		-9913,489841		496,94033	
Стандартна помилка		7811,071729		297,144163	
t-статистика		-1,243775551		1,63894024	
P-Значення		0,28802587		0,18918038	
Нижні 95%		-34771,8062		-448,705012	
Верхні 95%		14944,82652		1442,58567	
Нижні 95,0%		-34771,8062		-448,705012	
Верхні 95,0%		14944,82652		1442,58567	

Належне обслуговування клієнтів банку позитивно впливає на рівень їхньої лояльності та довіри до АТ КБ «ПриватБанк», про що свідчать наступні висновки:

1. Зростання питомої ваги постійних клієнтів на 5% сприяє збільшенню обсягів банківських послуг на 20%. Це свідчить про важливість утримання постійної клієнтської бази для забезпечення стабільного зростання обсягів обслуговування.

2. Витрати на залучення нових клієнтів значно перевищують витрати на утримання постійних клієнтів - у 7-9 разів. Це робить ефективну роботу з наявними клієнтами більш економічно вигідною для банку.

3. Зниження плинності постійних клієнтів на 5-10% забезпечує приріст валового прибутку на 50%. Це підкреслює ключову роль стабільної клієнтської бази у формуванні прибутковості банку.

4. Якість обслуговування прямо впливає на репутацію банку: задоволений клієнт ділиться досвідом із 3-5 знайомими, тоді як негативний досвід поширюється більш ніж серед 7 осіб. Це демонструє важливість забезпечення високої якості обслуговування.

5. Поліпшення якості обслуговування сприяє приросту клієнтської бази до 10%. Це доводить, що інвестиції в якісне обслуговування приносять банку довгострокові вигоди.

6. В умовах насиченості ринку банківських послуг залучення нових клієнтів вимагає значно більших витрат, ніж утримання постійних клієнтів. Це акцентує на важливості збереження існуючих клієнтів.

7. Стійка клієнтська база забезпечує стабільну діяльність банку та сприяє його конкурентоспроможності. Надійна клієнтська база є основою фінансової стійкості та успіху банку.

Таким чином, акцент на якісному обслуговуванні та утриманні постійних клієнтів є стратегічно важливим для забезпечення стабільності, економічної ефективності та конкурентних переваг банку.

Маркетингова концепція партнерських відносин є сучасним і ефективним підходом, який АТ КБ «ПриватБанк» впроваджує у своїй роботі з клієнтами. Її головна ідея полягає в забезпеченні максимально повного задоволення потреб клієнтів у банківському обслуговуванні. Основний акцент робиться на формуванні та підтримці тривалих, взаємовигідних відносин між банком і клієнтами, які базуються не лише на продажу фінансових продуктів, але й на зміцненні лояльності та довіри клієнтів до банку.

Маркетингова політика просування відіграє ключову роль у розширенні взаємодії банку з клієнтами, відкриваючи нові можливості для покращення взаємостосунків. Серед інструментів комунікації, які мають особливу значущість у сучасному середовищі банківських послуг, можна виділити персональний продаж, що поєднує пропозицію банківських продуктів із наданням індивідуального сервісу.

Персональний продаж банківських продуктів в АТ КБ «ПриватБанк» передбачає надання клієнту не лише фінансової послуги, а й індивідуального радника. Це сприяє формуванню довірчих відносин і покращує рівень сервісу. Такий підхід є складним для копіювання конкурентами, оскільки орієнтований на унікальні стосунки між банком і клієнтом, а не лише на розробку нових фінансових продуктів.

Особливістю діяльності банку є те, що продаж банківських послуг супроводжується наданням певного рівня сервісу, який додає цінності для клієнта. Таким чином, клієнт отримує не лише конкретний продукт, але й комплексний супровід, що підвищує задоволеність та зміцнює довіру.

Процес персонального продажу банківських продуктів включає кілька ключових етапів взаємодії з клієнтами, кожен з яких спрямований на покращення обслуговування та забезпечення індивідуального підходу. Ці етапи передбачають:

1. Виявлення потреб клієнта. Банк аналізує потреби клієнта для пропозиції найбільш релевантного продукту або послуги.

2. Надання консультацій. Індивідуальний радник надає детальну інформацію щодо продуктів і допомагає клієнту прийняти оптимальне рішення.

3. Пропозиція продукту або послуги. Відбувається презентація продукту, який відповідає інтересам клієнта, із врахуванням його індивідуальних запитів.

4. Закріплення відносин. Забезпечується післяпродажне обслуговування, яке сприяє зміцненню довіри та лояльності клієнта.

Такий підхід демонструє орієнтацію банку на індивідуальні потреби кожного клієнта, підвищуючи якість обслуговування та конкурентоспроможність банку. Маркетингова політика АТ КБ «ПриватБанк» створює умови для формування стійких відносин із клієнтами, які забезпечують тривалу співпрацю та сприяють стабільності банку на ринку фінансових послуг.

Розроблені етапи взаємодії банку з клієнтами сприяють збільшенню обсягу реалізованих фінансових послуг, а також зміцненню довготривалих взаємовідносин із постійними клієнтами. Такі результати досягаються завдяки формуванню лояльності клієнтів до банківської установи та активному просуванню нових банківських продуктів.

Однак успішність реалізації взаємодії значною мірою залежить від уникнення поширених помилок під час роботи з клієнтами. До типових недоліків у роботі менеджерів із клієнтами належать наступні:

1. Недостатнє з'ясування форми звертання до клієнта. Це часто унеможлиблює належне встановлення контакту, що є основою для ефективної комунікації.

2. Пасивність у виявленні потреб клієнта. Часто клієнти змушені самі ставити запитання, а менеджери лише відповідають, що підвищує ризик запропонувати продукт, який не відповідає реальним запитам клієнта.

3. Неправильна презентація продукту. Замість акценту на вигодах і цінності продукту для клієнта, презентація часто обмежується сухим описом характеристик продукту.

4. Неправильне ставлення до заперечень. Менеджери можуть сприймати заперечення клієнтів як критику банку або своєї роботи, що нерідко провокує неадекватну реакцію і створює конфліктні ситуації.

5. Очікування ініціативи від клієнта. Після завершення консультації менеджер нерідко чекає, що клієнт самостійно висловить бажання укласти угоду, замість того, щоб допомогти йому зробити остаточний вибір.

6. Припинення взаємодії після відмови. У випадку, якщо клієнт не приймає рішення щодо укладення угоди під час зустрічі, менеджери часто більше не підтримують із ним контакт, що позбавляє можливості повторної комунікації.

Особливу увагу слід приділяти етапам, які є критично важливими для успішної взаємодії з клієнтами. До них належать:

1. Встановлення контакту. Це ключовий етап, під час якого формується перше враження клієнта про банк та визначається тон подальшої співпраці.

2. Виявлення потреб клієнта. Ефективне визначення запитів клієнта є основою для пропозиції продуктів або послуг, які найкраще задовольняють його потреби.

Фокусування на цих етапах дозволяє значно підвищити якість взаємодії з клієнтами, мінімізувати кількість помилок, що негативно впливають на результати роботи, та зміцнити довіру клієнтів до банку.

Для успішного укладення будь-якої угоди особливе значення має правильне встановлення контакту з клієнтом. Це не просто бажано, а обов'язково для привернення уваги, формування довіри та доброзичливого ставлення, а також для створення основи для конструктивного спілкування. Комунікація між працівником банку та клієнтом здійснюється через три основні канали: вербальний, звуковий та візуальний, кожен із яких по-різному впливає на прийняття рішень клієнтом.

Вплив обраних каналів спілкування на вибір клієнта розподіляється наступним чином:

- 10% припадає на вербальне спілкування, тобто на значення слів, які вимовляються.

- 30% складають характеристики голосу, зокрема тембр, мелодійність та ритм мовлення.

- 60% формує візуальне сприйняття, яке базується на зовнішніх аспектах поведінки – жестах, міміці, поглядах, манері поведінки, стилі одягу та виразі обличчя.

Для швидкого встановлення контакту з клієнтом і успішної презентації банківських продуктів чи послуг працівник банку повинен добре розуміти психологічні аспекти невербальної комунікації. Вміння розпізнавати та використовувати невербальні сигнали дозволяє встановити довірливі взаємини з клієнтом ще на етапі першої взаємодії.

Також важливою є здатність орієнтуватися в типології клієнтів, оскільки кожна група клієнтів має свої особливості у прийнятті рішень та сприйнятті інформації. Ефективна адаптація до цих особливостей підвищує шанси на успішну взаємодію, зміцнює довіру до банківської установи та сприяє досягненню взаємовигідних результатів.

Виявлення потреб клієнтів, базуючись на методиці Ніла Рекхема із використанням підходу СПН, передбачає послідовне застосування чотирьох типів питань. Ці питання спрямовані на фокусування уваги клієнта на його проблемах та підведення його до усвідомлення необхідності розв'язання цих проблем за допомогою продуктів і послуг банку. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами, спрямовану на задоволення їхніх потреб.

Для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами в АТ КБ «ПриватБанк» ключове значення мають функції планування продажів та контроль їх виконання. Для цього використовується CRM-система (Customer Relationship Management), яка базується на сучасних інформаційних технологіях. Вона дозволяє банку збирати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів на всіх етапах їхньої взаємодії з банком: залучення, утримання та формування лояльності.

CRM-система в «ПриватБанку» виступає основним інструментом для управління процесом продажів. Вона дозволяє не лише фіксувати інформацію про клієнтів, але й формувати індивідуальні пропозиції, контролювати взаємодію та

будувати довготривалі партнерські відносини. Завдяки цьому банк може оптимізувати процеси взаємодії, підвищувати задоволеність клієнтів і сприяти збільшенню обсягів продажів.

Схема управління процесом продажів через CRM-систему в АТ КБ «ПриватБанк» наочно демонструє ключові етапи цього процесу, включаючи збір даних, аналіз, створення пропозицій та підтримання постійної комунікації з клієнтами (рис. 3.2). Це підвищує ефективність роботи банку, забезпечує персоналізований підхід до кожного клієнта та сприяє формуванню довіри і лояльності до установи.

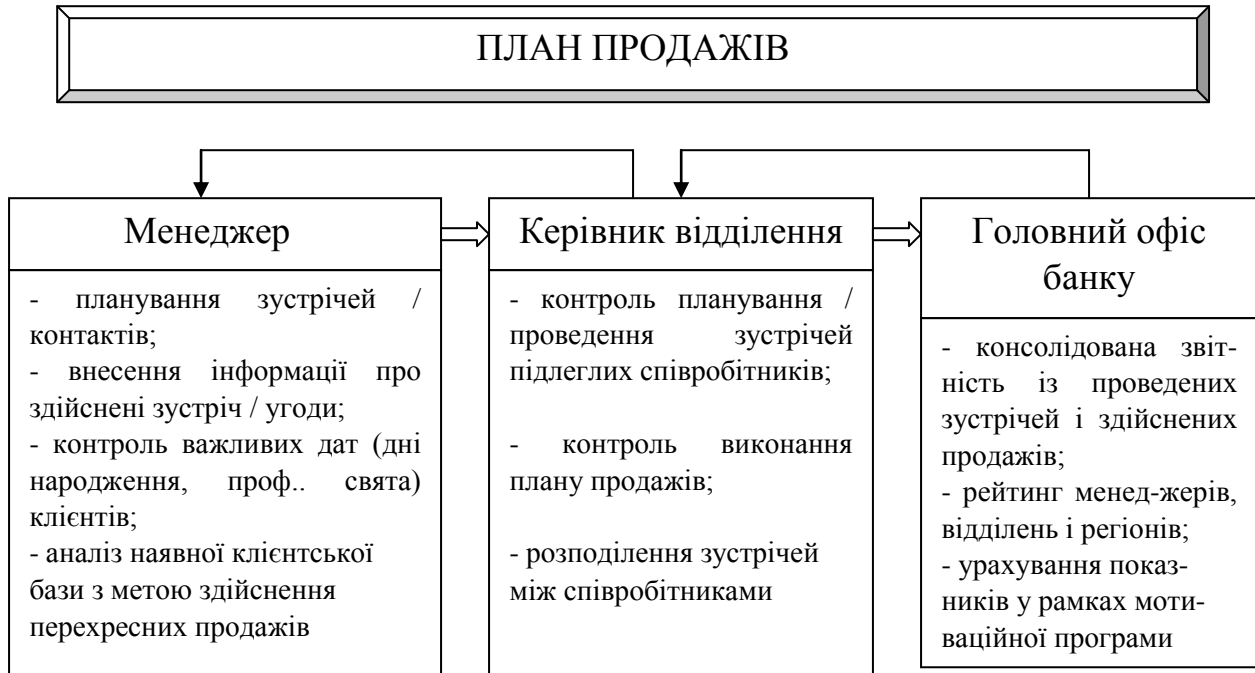


Рис. 3.2. Схема процесу продажів за допомогою CRM-системи в АТ КБ «ПриватБанк»

Для досягнення ефективного виконання планів продажів на рівні банківського відділення необхідно раціонально використовувати час і ресурси. Усі зустрічі з клієнтами, організовані менеджерами, мають бути попередньо запланованими та зафіксованими в CRM-системі. Це дозволяє підвищити якість підготовки до

зустрічей, оптимально розподілити робоче навантаження як для окремих співробітників, так і для всього відділення.

Інформація, внесена до CRM, надає керівникові відділення можливість контролювати кількість та результативність проведених менеджерами зустрічей. Це сприяє оперативному управлінню робочим процесом, включаючи перерозподіл завдань між співробітниками у випадках, коли виникає необхідність, наприклад, під час відпусток чи підвищеного навантаження.

CRM-система значно підвищує ефективність управління процесом продажів в АТ КБ «ПриватБанк», оскільки вона дозволяє:

- відстежувати виконання планів продажів банківських продуктів;
- розширювати клієнтську базу за рахунок застосування стратегій перехресних продажів, враховуючи історію взаємодії клієнтів із банком.

Таким чином, впровадження CRM-системи забезпечує більш структуроване управління процесами продажів, сприяє підвищенню продуктивності роботи менеджерів і допомагає зміцнювати довготривалі партнерські відносини з клієнтами.

Маркетинг у соціальних медіа представляє собою сучасний інструмент взаємодії з клієнтами, який відкриває нові можливості комунікації та дослідження уподобань аудиторії. Цей канал активно використовується міжнародними фінансовими установами, а останнім часом набуває популярності і в банківській сфері України.

Соціальні медіа можна визначити як інтернет-ресурси та технології, що забезпечують інтерактивну взаємодію між користувачами, стимулюючи створення, обмін і поширення контенту. До них належать:

- Соціальні мережі загального спрямування: платформи, такі як Facebook, Instagram та інші, де користувачі взаємодіють через публікації, коментарі та повідомлення.
- Сервіси мікроблогів: платформи для коротких повідомлень і групових комунікацій.

- Платформи соціальних новин: ресурси, що дозволяють обговорювати новини і ділитися ними, такі як News2, SMI2.
- Сервіси питань-відповідей: платформи, які надають можливість отримувати відповіді на запити, наприклад, відповіді Google.
- Сервіси соціальних закладок: інструменти для збереження та обміну вебпосиланнями, такі як Memori, Mister Wong.
- Фото- і відеоплатформи: сервіси для обміну мультимедійними матеріалами, наприклад, YouTube.
- Тематичні соціальні мережі: спільноти, що об'єднують користувачів за спільними інтересами.
- Онлайн-форуми: простори для обговорень і створення тематичних спільнот.
- Платформи відео- та фотообміну: ресурси для публікації та перегляду мультимедійного контенту, такі як YouTube.
- Інструменти для багатоосібної взаємодії: ресурси, що забезпечують комунікацію і співпрацю.

Соціальні медіа не лише сприяють побудові діалогу з клієнтами, але й дозволяють фінансовим установам аналізувати їхні вподобання, ефективно формуючи пропозиції, що відповідають сучасним вимогам аудиторії.

Для успішного просування банківських послуг у соціальних мережах необхідно ретельно визначити цільову аудиторію, створити оригінальний і привабливий контент, регулярно оновлювати інформацію на сторінках, дотримуватися відкритості та чесності у взаємодії з користувачами. Це особливо важливо, оскільки негативні відгуки можуть швидко поширюватися. Також слід виділяти найактивніших учасників соціальної спільноти.

Використання соціальних мереж надає банкам низку переваг:

- Інформування клієнтів: можливість оголошувати про нові банківські продукти, публікувати пресрелізи, повідомляти про заходи, корисні для клієнтів.

- Моніторинг клієнтів: оцінювання потенційних позичальників на етапі підготовки до кредитування шляхом аналізу їхньої активності, стабільності, характеру бізнесу та кола спілкування.

- Захист репутації: оперативне реагування на спроби поширення негативної інформації про банк.

- Внутрішня комунікація: забезпечення швидкого обміну інформацією між співробітниками, проведення навчальних сесій, інструктажів, обговорення спільних проєктів і вирішення типових проблем в онлайн-режимі.

- Просування сайту банку: підвищення відвідуваності вебресурсу через інтеграцію з подіями, оголошеннями та заходами.

- Рекрутинг: залучення кваліфікованого персоналу через соціальні мережі.

- Допомога клієнтам: надання підтримки під час кризових ситуацій або стихійних лих.

- Брендинг: популяризація і підвищення впізнаваності банківського бренду.

- Рекламні кампанії: організація ефективних рекламних заходів у соціальних мережах.

- Зворотний зв'язок: отримання даних від клієнтів у режимі реального часу, моніторинг відгуків, аналіз тенденцій і покращення послуг.

- Оптимізація витрат: ведення сторінок у соціальних мережах обходиться дешевше та швидше, ніж створення і просування окремого сайту.

Соціальні мережі є багатофункціональним інструментом для розвитку банківського бізнесу, дозволяючи ефективно взаємодіяти з аудиторією, підтримувати репутацію та оптимізувати витрати.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що налагодження системи ідентифікації та верифікації є основою для безпеки обслуговування клієнтів. Запроваджені заходи дозволяють

знизити ризики, пов'язані із легалізацією незаконних доходів та фінансуванням тероризму. Впровадження автоматизованих процедур значно прискорює процес перевірки клієнтів, мінімізує вплив людського фактора, підвищує об'єктивність і точність оцінок ризиків. Автоматизація та регулярний моніторинг ризиків клієнтів сприяють створенню сучасної системи фінансового моніторингу, яка відповідає міжнародним стандартам.

2. Маркетингова концепція партнерських відносин, орієнтована на довгострокове співробітництво з клієнтами, дозволяє зміцнювати довіру до банку та утримувати лояльних клієнтів. Персональний продаж банківських продуктів з акцентом на індивідуальний підхід сприяє формуванню унікальних відносин між клієнтом і банком, що є складним для копіювання конкурентами. Використання CRM-системи забезпечує ефективне управління процесом продажів і клієнтськими відносинами, дозволяючи відстежувати взаємодії з клієнтами та оптимізувати процеси обслуговування.

3. Соціальні мережі відкривають нові можливості для комунікації з клієнтами, інформування про нові продукти, моніторингу потенційних позичальників і підтримки бренду. Інтерактивні платформи дозволяють банку ефективно збирати зворотний зв'язок, проводити рекламні кампанії, залучати нових клієнтів і популяризувати бренд. Використання соціальних медіа сприяє оптимізації витрат на просування продуктів, порівняно зі створенням окремих вебресурсів.

4. Доведено, що утримання постійних клієнтів є економічно вигіднішим, ніж залучення нових, адже витрати на обслуговування постійних клієнтів у 7–9 разів менші. Зростання питомої ваги постійних клієнтів на 5% збільшує обсяги банківських послуг до 20% і сприяє приросту валового прибутку на 50%. Забезпечення високої якості обслуговування клієнтів підвищує їхню лояльність, сприяє розширенню клієнтської бази та створює конкурентні переваги для банку.

ВИСНОВКИ

1. Сучасний банківський менеджмент базується на застосуванні ефективних систем управління, що забезпечують стабільність та прибутковість діяльності банківських установ. Особливістю банківського менеджменту є орієнтація на унікальність фінансових продуктів, управління активами та пасивами, а також оптимізація ризиків, які впливають на фінансову стійкість банків. Банківський менеджмент включає фінансове управління, стратегічне планування та управління персоналом, які у своїй сукупності спрямовані на досягнення довгострокових цілей банківської установи.

2. Клієнтське обслуговування – це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах. Основними принципами є орієнтація на клієнта, доступність, прозорість, оперативність та дотримання етичних норм. Банківські установи надають послуги в різних форматах: фізичне обслуговування у відділеннях, дистанційне обслуговування через онлайн-банкінг, самообслуговування за допомогою банкоматів та терміналів, VIP-обслуговування та спеціалізовані послуги для бізнесу. Якість обслуговування є ключовим чинником формування довіри клієнтів до банку та його конкурентоспроможності.

3. АТ КБ «ПриватБанк» залишається одним із найбільших і найвпливовіших банків України, який демонструє стабільні фінансові результати, утримує провідні позиції за обсягами активів, капіталу та клієнтської бази. Банк забезпечує обслуговування понад 20 мільйонів фізичних осіб і близько мільйона корпоративних клієнтів, що свідчить про високу довіру до установи. ПриватБанк є піонером у впровадженні цифрових технологій у банківському секторі України. Його онлайн-платформи, зокрема «Приват24», є лідерами ринку та забезпечують широкий функціонал для управління рахунками, проведення платежів і доступу до фінансових продуктів. Інтеграція безконтактних платежів, таких як Google Pay і Apple Pay, підвищує зручність користування послугами.

4. Банк демонструє стабільне зростання основних фінансових показників. Збільшення активів, власного капіталу та прибутковості свідчить про його ефективне управління та здатність реагувати на виклики ринку. Банк активно підтримує державні програми, такі як «єВідновлення», «єОздоровлення», «5-7-9%», а також реалізує благодійні ініціативи. Це сприяє зміцненню його іміджу як соціально відповідального фінансового партнера. Банк адаптує свої послуги до потреб різних сегментів клієнтів, включаючи фізичних осіб, малий і середній бізнес, корпоративний сектор, пенсіонерів, студентів та внутрішньо переміщених осіб. Це дозволяє забезпечити гнучкість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Завдяки використанню матриці І. Ансоффа, банк впроваджує чотири основні стратегії: глибоке проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток товару; диверсифікація. Ці стратегії дозволяють «ПриватБанку» утримувати позиції на існуючих ринках, освоювати нові сегменти, вдосконалювати послуги та впроваджувати інноваційні рішення.

5. Використання фірмового стилю в рекламних матеріалах забезпечує впізнаваність бренду. Основні акценти робляться на просуванні досягнень банку, нових продуктів і соціальних проєктів, що формують довіру клієнтів. Попри значні успіхи, комунікаційна політика банку потребує оптимізації для досягнення передбачуваних результатів. Більшою мірою слід акцентувати на формуванні намірів клієнтів здійснювати фінансові операції саме з «ПриватБанком» через підкреслення його надійності та переваг.

6. Визначено, що налагодження системи ідентифікації та верифікації є основою для безпеки обслуговування клієнтів. Запроваджені заходи дозволяють знизити ризики, пов'язані із легалізацією незаконних доходів та фінансуванням тероризму. Впровадження автоматизованих процедур значно прискорює процес перевірки клієнтів, мінімізує вплив людського фактора, підвищує об'єктивність і точність оцінок ризиків. Автоматизація та регулярний моніторинг ризиків клієнтів

сприяють створенню сучасної системи фінансового моніторингу, яка відповідає міжнародним стандартам.

7. Маркетингова концепція партнерських відносин, орієнтована на довгострокове співробітництво з клієнтами, дозволяє зміцнювати довіру до банку та утримувати лояльних клієнтів. Персональний продаж банківських продуктів з акцентом на індивідуальний підхід сприяє формуванню унікальних відносин між клієнтом і банком, що є складним для копіювання конкурентами. Використання CRM-системи забезпечує ефективне управління процесом продажів і клієнтськими відносинами, дозволяючи відстежувати взаємодії з клієнтами та оптимізувати процеси обслуговування.

8. Соціальні мережі відкривають нові можливості для комунікації з клієнтами, інформування про нові продукти, моніторингу потенційних позичальників і підтримки бренду. Інтерактивні платформи дозволяють банку ефективно збирати зворотний зв'язок, проводити рекламні кампанії, залучати нових клієнтів і популяризувати бренд. Використання соціальних медіа сприяє оптимізації витрат на просування продуктів, порівняно зі створенням окремих вебресурсів.

Розглянуті напрями вдосконалення обслуговування клієнтів спрямовані на забезпечення стійкості банківської діяльності, підвищення конкурентоспроможності та покращення економічної ефективності АТ КБ «ПриватБанк». Застосування сучасних підходів і інноваційних інструментів дозволяє банку адаптуватися до змін у ринковому середовищі, зберігаючи довіру клієнтів і зміцнюючи свої позиції на фінансовому ринку.

Впровадження зазначених інноваційних рішень дозволить АТ КБ «ПриватБанк» не лише підвищити якість обслуговування клієнтів, але й забезпечити стійкість фінансової системи банку, зміцнивши його позиції на ринку фінансових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 160-166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_1_22
2. Азаренкова Г., Джанумян Е. Формування та управління клієнтською базою банку. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. Вип. 2. С. 7-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2021_2_3
3. Балабаш О., Гужева О. Технології управління як основа забезпечення стійких конкурентних переваг банку. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 3. С. 7-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2023_3_3
4. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком. Бечко П.К. та ін. (п'ять осіб). *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 320-329. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100\(2\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__33)
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
6. Блащук-Дев'яткіна Н.З., Петришин Х.Р. Дистанційне банківське обслуговування: теоретичні аспекти, сучасний стан та перспективи його розвитку. *Молодий вчений*. 2022. № 9. С. 122-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_9_29
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
9. Волохата В. Є. Сучасний стан і перспективи розвитку банківських інновацій у контексті підвищення якості обслуговування клієнтів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 204-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_31

- 10.Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
- 11.Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
- 12.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 13.Дем'яненко І.В., Погукаєва А.А. Дистанційне обслуговування клієнтів банку – суть та напрями розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_39
- 14.Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
- 15.Зянько В.В., Коваль Н.О., Єпіфанова І.Ю. Банківський менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Вінниця: ВНТУ, 2018. 126 с.
- 16.Карась П.М., Гришина Л.О., Ільницький В.В. Якісний механізм сегментації клієнтів банку, як основна складова його ефективності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 4(3). С. 40-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_4\(3\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_4(3)_12)
- 17.Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
- 18.Король М.М., Лапа І.В., Фізеші Й.Й. Аналіз трансформації банківських послуг з використанням системи дистанційного обслуговування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 48. С. 46-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_48_10
- 19.Кретов Д.Ю. Вплив інноваційних банківських технологій на удосконалення обслуговування корпоративних клієнтів. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 1. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priae_2023_1_10
- 20.Кретов Д.Ю. Особливості маркетингової діяльності АТ «КБ "ПРИВАТБАНК"» *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і*

- менеджмент.* 2021. Вип. 48. С. 79-86. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2021_48_12
- 21.Кривич Я.В., Драніцина А.О. Банківські інновації, як фактор підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2019. № 3. С. 33-39. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2019_3_6
- 22.Кришталь Г.О., Цімошинська О.В., Тімко Н.І. Створення вартості банківських продуктів для клієнтів малого та середнього бізнесу: проблеми та шляхи вирішення. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2022. Вип. 4. С. 49-55. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2022_4_9
- 23.Кузьменко О.В., Доценко Т.В., Кушнерьов О.С. Удосконалення системи фінансового моніторингу: автоматизація процесу верифікації клієнтів банку. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2021. № 2. С. 88-95. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2021_2_15
- 24.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 25.Левицький В.В. Банківський менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 102 с.
- 26.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 27.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 28.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
- 29.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

30. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
31. Окландер М.А., Осетян О.М. Моделі забезпечення клієнтоорієнтованості банківських установ. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 37. С. 12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_37_4
32. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
33. Павленко Л.Д., Криклій О.А., Чумак О.В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 126-132.
34. Пась Я. І. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 72-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2021_43_13
35. Полякова Є.С. Теоретико-методичні і прикладні засади управління клієнтською базою банку на основі стратегічного планування. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 11(2). С. 18-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_11\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_11(2)_6)
36. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
37. Птащенко О.В. Розвиток маркетингу банківської сфери на засадах клієнтоорієнтованого підходу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 70–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2019_2_8

38. Рац О. М. Забезпечення лояльності клієнтів як складник механізму управління клієнтською базою банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 29(2). С. 113-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29\(2\)__27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29(2)__27)
39. Романовська Ю.А., Данилюк В.В. Діджиталізація в сфері обслуговування фізичних осіб: передумова розвитку банківського сектору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 105-111.
40. Семенова К.Д., Тарасевич Н.В. Моделювання впливу факторів клієнтського капіталу на доходи банківських установ. *Академічний огляд*. 2020. № 2. С. 39-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2020_2_5
41. Семенча І.Є., Калашнікова Ю.М. Ліквідність очима маркетолога в управлінні розвитком банку. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 137-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_1_27
42. Сохацька О.М., Кириленко С.В. Удосконалення банківського обслуговування в контексті забезпечення фінансової інклюзії. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 118-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2019_6_10
43. Строева В.О., Кісельова О.М., Косенко А.Р., Строева Г.В. Математичне моделювання задачі розміщення підрозділів банку з метою оптимізації клієнтського потоку. *Математичне моделювання*. 2020. № 1. С. 173-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mm_2020_1_23
44. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
45. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

- 46.Тарасевич Н.В., Гурба Н.О. Сучасні аспекти залучення та утримання клієнтів банку. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 175-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_47
- 47.Тардаскіна Т.М., Станкевич І.В., Сакун Г.О. Управління комерційним банком на засадах клієнтоорієнтованості. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 373-382. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_55
- 48.Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
- 49.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 50.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 51.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 52.Чернуха А. Вплив штучного інтелекту на якість обслуговування клієнтів у банківській сфері. *Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 36-38.
- 53.Шарко Є. І. Впровадження інновацій банківського обслуговування в Україні. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 32-33. С. 204-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_32-33_104
- 54.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 55.Щавелева Ю.С., Дронова Т.С. Аналіз конкурентних переваг Приватбанку. *Молодий вчений*. 2021. № 4(2). С. 341-344. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_4\(2\)_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_4(2)_50)