

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування закладу вищої освіти)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

на тему

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ КЛІЄНТСЬКОГО  
ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ  
РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ (НА МАТЕРІАЛАХ АТ «ТАСКОМБАНК»)**

**IMPROVEMENT OF CUSTOMER SERVICE STRATEGIES IN THE  
CONDITIONS OF DIGITIZATION OF THE BANKING SERVICES MARKET  
(BASED ON THE MATERIALS OF JSC TASKOMBANK)**

спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок  
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ФБСФРМ-21  
Карпик Богдан Євгенович

(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент  
Мостовенко Наталія Анатоліївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«12» грудня 2025 р.  
Гарант освітньої програми:  
к.е.н., доцент Дорош Вікторія Юріївна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** бізнесу та права

**Кафедра:** фінансів, банківської справи та страхування

**Ступінь вищої освіти:** магістр

**Галузь знань:** 07 Управління та адміністрування

**Спеціальність:** 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

**Освітня програма:** «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Вікторія ДОРОШ  
«12» грудня 2025 р.

## **З А В Д А Н Н Я** ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Карпіку Богдану Євгеновичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

*Удосконалення стратегій банківського обслуговування в умовах діджиталізації ринку банківських послуг (на матеріалах АТ «ТАСКОМБАНК»*

Керівник роботи: *к.е.н., доцент Мостовенко Наталія Анатоліївна*

затверджені наказом закладу вищої освіти № 263/01-02.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

*Статистичні дані, літературні джерела за темою дослідження, річні фінансові звіти банку, законодавчі та нормативні акти, що регламентують діяльність банківських установ, аудиторські висновки до річної фінансової звітності*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

*Вступ*

*Розділ 1*

*Розділ 2*

*Розділ 3*

*Висновки*

5. Перелік графічного матеріалу:

*1. Основні складові системи клієнтського обслуговування у банку*

*2. Визначальні чинники ефективності обслуговування клієнтів у банку в умовах діджиталізації*

*3. Ключові показники діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр., млн. грн.*

*4. Динаміка окремих складових сукупного доходу АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр., млн. грн.*

*5. Частка боргової складової клієнтської бази активів у сукупних активах АТ «ТАСКОМБАНК»*

*6. Формулювання основних гіпотез дослідження*

*7. Склад комісійних доходів від дистанційного банкінгу АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр.*

*8. Співставлення обсягу чистого комісійного доходу із рентабельністю власного капіталу*

*9. Співставлення обсягів коштів на вимогу із часткою нематеріальних активів АТ «ТАСКОМБАНК» у*

*10. Вдосконалення моделі клієнтської взаємодії АТ «ТАСКОМБАНК» на основі Customer Journey Map для кредитного продукту/послуги*

*11. Очікування ефекти від вдосконалення моделі клієнтської взаємодії АТ «ТАСКОМБАНК» на основі Customer Journey Map*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	<i>Н. МОСТОВЕНКО</i>		
<i>Розділ 2</i>	<i>Н. МОСТОВЕНКО</i>		
<i>Розділ 3</i>	<i>Н. МОСТОВЕНКО</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Н. МОСТОВЕНКО</i>		
<i>Гарант ОП</i>	<i>В. ДОРОШ</i>		
<i>Коефіцієнт подібності</i>		____%	
<i>Адміністратор системи StrikePlagiarism</i>	<i>Л. ІЦУК</i>		

7. Дата видачі завдання «04» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	До 28.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	До 03.09.2025 р.	
3.	<i>Розділ 1</i>	До 24.09.2025 р.	
4.	<i>Розділ 2</i>	До 18.10.2025 р.	
5.	<i>Розділ 3</i>	До 08.11.2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	До 15.11.2025 р.	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	До 19.11.2025 р.	
8.	<i>Формування додатків</i>	До 18.11.2025 р.	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	До 22.11.2025 р.	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	До 29.11.2025 р.	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	До 05.12.2025 р.	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту. Попередній захист роботи</i>	До 12.12.2025 р.	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (Карпик Б. Є.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (Мостовенко Н.А.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Карпик Б. Є. Удосконалення стратегій клієнтського обслуговування в умовах діджиталізації ринку банківських послуг (на матеріалах АТ «ТАСКОМБАНК»). – Рукопис. Кваліфікаційна робота здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок освітньої програми «Фінанси, банківська справа та страхування». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі роботи досліджено концептуальні засади розвитку клієнтського обслуговування в умовах діджиталізації ринку банківських послуг.

Аналітичний розділ кваліфікаційної роботи присвячено оцінюванню стану клієнтського обслуговування в умовах діджиталізації ринку банківських послуг АТ «ТАСКОМБАНК», а також на доведення справедливості сформульованих гіпотез, якими є: гіпотеза 1: зростання адміністративних й операційних витрат банку є свідченням активної фази цифрової трансформації; гіпотеза 2: підвищення рівня діджиталізації банківських послуг сприяє зростанню чистого комісійного доходу, що забезпечує підвищення рентабельності власного капіталу банку; гіпотеза 3: зростання інвестицій у цифрову інфраструктуру позитивно впливає на динаміку клієнтської бази. Справедливість сформульованих гіпотез доведено.

У третьому розділі обґрунтовано основні напрями удосконалення клієнтського обслуговування АТ «ТАСКОМБАНК», а саме, шляхом поліпшення формування клієнтоорієнтованого сервісу та удосконалення чинної моделі клієнтської взаємодії, що ґрунтується на вивчення шляху клієнта. У висновках узагальнено інформацію, відображену в трьох попередніх розділах роботи.

*Ключові слова:* діджиталізація, банківські послуги, банківські продукти, клієнтська база, карта шляху клієнта.

## ANNOTATION

Karpik B. Improvement of customer service strategies in the conditions of digitization of the banking services market (based on the materials of JSC TASKOMBANK). – Manuscript. Qualification work of the applicant of the second (master's) level of higher education in the specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Market, of the educational program «Finance, Banking and Insurance». Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The Master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The first chapter of the thesis explores the conceptual foundations of customer service development in the context of the digitalization of the banking services market.

The analytical chapter is devoted to assessing the state of customer service under the conditions of digitalization at JSC “TASKOMBANK”, as well as proving the validity of the formulated hypotheses, namely: hypothesis 1: the growth of administrative and operational expenses of the bank is evidence of an active phase of digital transformation; hypothesis 2: deepening the digitalization of banking services contributes to an increase in net commission income, which ensures higher return on equity; hypothesis 3: increasing investments in digital infrastructure positively influences the dynamics of the customer base. The validity of the formulated hypotheses has been confirmed.

In the third chapter, the main directions for improving customer service at JSC “TASKOMBANK” are substantiated, specifically through enhancing the formation of customer-oriented service and improving the existing customer interaction model based on the study of the customer journey. The conclusions summarize the information presented in the three previous chapters.

Keywords: digitalization, banking services, banking products, customer base, customer journey map.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ</b> .....	10
1.1 Сутність та роль клієнтського обслуговування у банківській діяльності.....	10
1.2 Поняття та особливості діджиталізації банківського сектору.....	15
1.3 Вплив цифрових технологій на якість та ефективність обслуговування клієнтів.....	21
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В АТ «ТАСКОМБАНК»</b> .....	28
2.1 Формулювання та методичне обґрунтування гіпотез дослідження стану клієнтського обслуговування в умовах діджиталізації ринку банківських послуг.....	28
2.2 Загальна характеристика установи та оцінка діючої системи клієнтського обслуговування АТ «ТАСКОМБАНК».....	31
2.3 Перевірка достовірності гіпотез щодо стану клієнтського обслуговування у АТ «ТАСКОМБАНК» в умовах діджиталізованого ринку.....	43
<b>РОЗДІЛ УДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АТ «ТАСКОМБАНК» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ</b> .....	51
3.1 Стратегічні принципи формування клієнтоорієнтованого сервісу.....	51
3.2 Діагностика чинної моделі клієнтської взаємодії в АТ «ТАСКОМБАНК» та шляхи її удосконалення .....	59
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	70
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	72
<b>ДОДАТКИ</b> .....	78

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Стрімкий розвиток цифрових технологій та поглиблення діджиталізації фінансового сектору зумовлюють трансформацію підходів до організації клієнтського обслуговування у банківських установах. Банківський ринок України характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням ролі дистанційних каналів взаємодії, поширенням фінтех-рішень та зміною моделей поведінки споживачів. Клієнти очікують швидкого, зручного, персоналізованого та безпечного обслуговування, що потребує від банків удосконалення бізнес-процесів та розвитку цифрової інфраструктури.

Діджиталізація змінює не лише інструментарій обслуговування, а й стратегічні орієнтири банків, що переходять до клієнтоцентричних моделей та інтегрують технологічні рішення в основу своєї діяльності. На цьому акцентують увагу сучасні дослідники цієї сфери, зокрема: Береславська О., Бондаренко Л., Подарин А., Борщук І., Мищишин О., Зянько В., Нечипоренко Т., Кльоба Л., Ларіонова К., Дячук Д., Пестовська З., Непочатенко О., Пташник С., Шеїн В. та ін. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження процесів удосконалення клієнтського сервісу на прикладі системно важливих банків України.

АТ «ТАСКОМБАНК» є універсальною фінансовою установою, яка активно впроваджує цифрові рішення та модернізує систему взаємодії з клієнтами. Вивчення трансформаційних процесів у банку дозволяє виявити ключові чинники впливу діджиталізації на ефективність обслуговування, оцінити зв'язок інвестицій у цифрову інфраструктуру з фінансовими результатами та динамікою клієнтської бази, а також сформулювати напрями подальшого удосконалення сервісу.

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних підходів до удосконалення системи клієнтського обслуговування АТ «ТАСКОМБАНК» в умовах діджиталізації ринку банківських послуг та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності клієнтського сервісу на основі цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- узагальнити теоретичні засади клієнтського обслуговування у банківській діяльності та розкрити сутність діджиталізації банківського сектору;
- дослідити вплив цифрових технологій на якість і ефективність клієнтського сервісу в банківських установах;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» та оцінити сучасний стан його системи клієнтського обслуговування;
- сформулювати та аналітично обґрунтувати гіпотези щодо впливу діджиталізації на операційні витрати, комісійні доходи, рентабельність власного капіталу та динаміку клієнтської бази;
- визначити ключові проблеми та перспективи розвитку цифрових сервісів АТ «ТАСКОМБАНК»;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення клієнтоорієнтованого сервісу та моделі клієнтської взаємодії банку на основі цифрових інструментів.

*Об'єктом дослідження* є організація процесів клієнтського обслуговування у банківській системі в умовах цифрової трансформації.

*Предметом дослідження* є механізми, інструменти та організаційно-управлінські підходи до вдосконалення клієнтського обслуговування АТ «ТАСКОМБАНК» у процесі діджиталізації банківських послуг.

У процесі дослідження були використані такі методи наукового пізнання як: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до трактування понять «клієнтське обслуговування», «діджиталізація банківського сектору», абстрагування та узагальнення – для формування теоретичної моделі впливу цифрових технологій на ефективність банківського сервісу, порівняння – для зіставлення різних підходів до класифікації цифрових каналів обслуговування та оцінки їх впливу на клієнтську взаємодію. В ході дослідження також були використані такі емпіричні методи дослідження як: опис, порівняння, вимірювання для виявлення динаміки змін фактичних показників та розрахованих коефіцієнтів та фінансово-економічних показників. Для візуалізації динаміки операційних витрат, комісійних доходів,

обсягів нематеріальних активів та клієнтської бази, а також для ілюстрації взаємозв'язків, покладених в основу гіпотез дослідження використано графічний метод, для побудови концептуальної моделі удосконалення клієнтського обслуговування в АТ «ТАСКОМБАНК» застосовано логічно-структурний метод.

*Джерелами інформаційної бази кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти, інструкції, положення, роз'яснення, методичні рекомендації, розроблені Національним банком України, результати наукових публікацій, матеріали науково-практичних конференцій, інша навчальна та методична література, річна фінансова звітність АТ «ТАСКОМБАНК».*

*Науковою новизною дослідження є удосконалення підходів до моделювання клієнтської взаємодії в умовах діджиталізації. У роботі запропоновано адаптовану для банківського сектору структуру клієнтського шляху (CJM), рекомендації щодо підвищення клієнтоорієнтованості через цифрові точки контакту, напрями інтеграції омніканальності в сервісну модель АТ «ТАСКОМБАНК».*

*Апробація результатів дослідження представлена у публікації: Карпик Б. Є. Вплив діджиталізації ринку банківських послуг на стратегії клієнтського обслуговування. *Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації*: матеріали IV Всеукр. інтернет-конфер. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 16 травня 2025 р. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2025. 180 с. С. 134-136.*

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту, виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, надання формулюванням академічної стилістики та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

#### 1.1 Сутність та роль клієнтського обслуговування у банківській діяльності

Банківський бізнес є особливим з декількох позицій. По-перше, банки виконують роль фінансового посередника, забезпечуючи в економіці переміщення тимчасово вільних грошових ресурсів (у різних формах) і, таким чином, пов'язують суб'єктів і ринки економіки в єдине ціле, по-друге, беруть участь у емісійному процесі та монетарній політиці на другому рівні банківської системи, по-третє, і предметом і засобами праці банківських установ є гроші. Таким чином, клієнти банків (як фізичні особи, так і юридичні), включені до грошової сфери господарського обороту через установи банків. Можна упевнено стверджувати, що кожна особа, яка користується грошима, так чи інакше, стає клієнтом банку.

Зміст банківської діяльності у юридичній площині зводиться до надання банками «банківських послуг». Під «банком», в тлумаченні Закону, розуміється: «юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги» [27]. Відповідно до банківських послуг належать;

1) «залучення коштів та банківських металів, що підлягають поверненню, від необмеженого кола осіб» [27].;

2) «відкриття та ведення поточних (розрахункових, кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання (ескроу)» [27].;

3) «надання коштів та банківських металів у кредит за рахунок залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від власного імені, на власних умовах та на власний ризик» [27].

З представленого стає зрозуміло, що банківська діяльність ґрунтується на системі взаємодії з клієнтами, як споживачами банківських послуг. Ключовим аспектом в цих взаємодіях є виявлення конкретної потреби клієнта у визначених банківських послугах.

З позиції банківництва як бізнес-діяльності у сфері фінансового підприємництва варто розуміти, що ринкових успіх банку, його конкурентоспроможність, прибутковість та ринкова капіталізація залежатимуть від побудови ефективної взаємодії із клієнтами. Тому значення клієнтського обслуговування важко переоцінити. Банківський сектор України має риси олігополістичного ринку з точки зору конкуренції, оскільки основну частку ринку контролює обмежене коло великих фінансових установ. Так, в Україні налічується 63 діючих банки, 16 з яких є системно важливими. А одна банківська установа (АТ «ПРИВАТБАНК») посідає значну частку ринку за обсягом чистих активів та залучених ресурсів, що перевищує 20%. Попри наявність значної кількості середніх і малих банків, ринок залишається висококонцентрованим, а вихід нових учасників на цей ринок ускладнюється через значну конкуренцію, високі вимоги до капіталу, регуляторні обмеження та потребу у значних інвестиціях у технології й репутацію. Разом з тим, наявність значної кількості банків та посилення діджиталізації, можуть змінити правила взаємодії банків з клієнтами та привести до переформатування ринку в окремих сегментах клієнтів. У сучасних умовах ринок банківських послуг достатньо насичений, фінансові продукти різних установ мають схожі характеристики, рівень нагляду з боку регулятора має високі стандарти, а тому якість сервісу стає ключовим чинником конкурентної переваги.

У наш час клієнтське обслуговування є підтримкою, яку банки пропонують своїм контрагентам під час споживання ними банківських продуктів. Тому банк, надаючи послугу клієнту, що відповідає його потребам, розробляє систему дій як для наявних, так і потенційних та клієнтів.

Сучасні дослідження та емпіричний досвід свідчать про те, що наявність сталої клієнтської бази є базовим фактором процвітання та фінансової стійкості

будь-якого бізнесу. У банківництві надзвичайно важливого значення для підтримання конкурентоспроможності банківської установи має клієнтоцентричний підхід. Так, Маринчак Л. Р. відзначає, що: «... задоволеність клієнта є важливим пріоритетом у виборі ним банківської установи. Тому банки намагаються максимально враховувати запити і потреби своїх клієнтів та формувати відповідні пропозиції задля збереження та зростання клієнтської бази» [21, с. 141]. А серед системи заходів з підвищення конкурентоспроможності банківської установи авторка виділяє кілька шляхів, що тісно переплетені із рівнем задоволеності клієнтів банку банківськими послугами, зокрема: «...впровадження інноваційних продуктів і послуг, які відповідають потребам клієнтів і відрізняються від пропозицій конкурентів; ефективне управління фінансовими, кредитними, репутаційними та іншими видами ризиків; покращення якості обслуговування клієнтів, створення довіри і лояльності, підтримка взаємовідносин з клієнтами; впровадження сучасних технологій для оптимізації банківських процесів, забезпечення безпеки та зручності користування; розробку маркетингових стратегій для підвищення відомості про банк і його продукти серед цільової аудиторії...» [21, с. 142]. Отже, високий рівень якості обслуговування безпосередньо впливає на конкурентоспроможність банку. Каналами впливу є: формування позитивного іміджу, розширення клієнтської бази, підвищення лояльності. Крім того, якісний сервіс створює довгострокові партнерські відносини, знижує ризики втрати клієнтів та зменшує витрати на залучення нових.

Для формулювання сутності клієнтського обслуговування в банківських установах слід провести аналіз наукових джерел. Так, Семенча І. Є. зазначає, що «обслуговування клієнта» у банківській сфері включає надання банківських операцій, які задовольняють його потреби, й підкреслює важливість гнучкої системи обслуговування для реагування на змінні потреби [33]. Токарчук В. В., вивчаючи питання якості банківського обслуговування наголошує, що якісне обслуговування клієнтів банку – це наслідок процесу взаємодії між клієнтом і банком, у якому клієнтські потреби і очікування задовольняються або

перевищуються [37, с. 126]. Рац О. М. і Тороева В. О., розглядаючи аспекти формування клієнтської бази банків вбачають «задоволення потреб споживачів та залучення їх до співпраці з банком на довготривалий період» як первинну мету клієнт-стратегії банку, що є частиною загальної банківської стратегії [29, с. 601]. Важливість сформованої клієнтської бази призвело до формування нового поняття – клієнтський капітал. Вітчизняні дослідники Семенова К. Д. та Тарасевич Н. В. зазначають, що «головною сутністю клієнтського капіталу є його здатність забезпечити принцип позитивного зворотного зв'язку з клієнтами банку, споживачами банківських продуктів та послуг» [32, с. 41].



Рисунок 1.1 – Складові клієнтського капіталу банку\*

\*Сформовано автором на основі [32, с. 41].

Логічно стверджувати, що під впливом якісного клієнтського обслуговування клієнтська база банку стає його клієнтським потенціалом. Підкреслюючи особливий характер банківництва, акцентуємо увагу на особливостях банківських продуктів (послуг). Оскільки банківських продукт не має матеріально-речового виразу (не є товаром у загальноприйнятому розумінні) і не може бути описаний як річ чи предмет, він покликаний задовольняти певну потребу споживача у інший спосіб. Якщо у широкому значенні під послугою розуміється певна дія, за яку споживач готовий заплатити, то банківська послуга очима споживача – це задоволення його потреби через виконання банком системи певних дій. Але клієнтське обслуговування – це не лише безпосереднє надання установою послуг, а й уся система взаємодії між банком і клієнтом – від першого контакту до післяпродажного супроводу. Це – організований процес управління

взаємодією з клієнтами. Щоб сформувати потужний клієнтський капітал банк повинен забезпечити якісне клієнтського обслуговування, принципами якого є:

1) клієнтоорієнтованість та інклюзивність – основною метою діяльності банку є максимально повне задоволення потреб клієнтів. Це передбачає індивідуальний підхід до кожного споживача та розроблення банківських продуктів, що відповідають запитам різних груп клієнтів;

2) доступність послуг – банк має забезпечувати зручний доступ до своїх сервісів як через фізичну мережу, так і за допомогою цифрових каналів;

3) прозорість діяльності – уся інформація про банківські продукти й послуги повинна бути чіткою, зрозумілою та відкритою для клієнтів, а умови договорів – викладені однозначно та без прихованих положень;

4) оперативність обслуговування – швидке реагування на звернення клієнтів і своєчасне вирішення їхніх питань є одним із ключових показників рівня сервісу;

5) етичність взаємин – співпраця банку з клієнтами має ґрунтуватися на принципах взаємної поваги, толерантності, професійності, компетентності, дотримання конфіденційності та відповідальності за надані послуги.

Роль банку у процесі обслуговування клієнта полягає у сприянні їм у процесі прийняття фінансових рішень. Взаємодія між банком і клієнтом ґрунтується на тому, щоб клієнти могли обрати правильні продукти та послуги на шляху досягнення своїх фінансових цілей з максимальним рівнем зручності, швидкості та безпеки.



Рисунок 1.2 – Основні складові системи клієнтського обслуговування у банку\*

\* Сформовано автором

Клієнтське обслуговування у банківництві належить до ключових параметрів діяльності цих фінансово-кредитних установ. Якість взаємодії з клієнтами визначає рівень їх довіри, задоволеності та готовності продовжувати співпрацю з конкретною банківською установою. До основних переваг цифрового обслуговування слід віднести: мобільність, простоту доступу, оперативність підтвердження й виконання, постійне розширення персоніфікованих послуг.

Отже, клієнтське обслуговування у банку – це цілісна система взаємодії між фінансовою установою та її клієнтами, яка охоплює організаційні, технологічні та комунікаційні процеси, спрямовані на забезпечення високої якості надання банківських послуг (див. рис. 1.2). Його основна мета – повне задоволення потреб клієнтів, підвищення їхньої лояльності та створення довгострокових партнерських відносин через зручність, оперативність і персоналізацію сервісу.

## **1.2 Поняття та особливості діджиталізації банківського сектору**

Стрімкий розвиток технологій призвів до змін в багатьох галузях економічної системи. Проте ці зміни мають різну інтенсивність, оскільки сам процес створення доданої вартості (формування ланцюжків доданої вартості) суттєво різниться, залежно від сектору економіки. У фінансовому секторі факт «дематеріалізації» вартості не новий. Навіть безпосередньо грошова одиниця, що давно існує у безготівковій формі, і при цьому виконує усі свої функції, дає підстави повністю перейти на он-лайн перекази та розрахунки в умовах цифровізації. Як зазначає у своєму дослідженні трендів цифровізації фінансового сектору Дюк Р.І., сьогодні: «...в основі фінансових продуктів лежить велика частка нематеріальної складової, інформації, а більшість фінансових процесів майже повністю реалізуються без будь-якої фізичної взаємодії, наприклад, онлайн-платежі або торгівля акціями чи придбання фінансових продуктів онлайн» [11, с. 19].

Діджиталізація фінансового сектору, зокрема його банківського сегменту стала можливою завдяки впровадженню певних інноваційних ідей, а їх стимулом нерідко слугують непередбачувані ситуації. Так, зокрема за висловлюванням

Кретьова Д.М.: «Поштовхом до створення та переходу до використання нововведень, у тому числі цифрових, зазвичай є кризові ситуації, а точніше – пошук способів їх вирішення» [18, с. 184]. Перша криза з якою зустрілися банки не лише в Україні – це пандемія корона вірусу, що спричинила активний перехід на дистанційне обслуговування. Початок збройного конфлікту посилив та пришвидшив активізацію діджитал-банкінгу. Фізичне знищення банківської інфраструктури, вимушене переселення, загрози кібер-атак – усі ці аспекти лише посилюють необхідність переходу на цифрові канали банківського обслуговування, якщо банки не хочуть втратити клієнтів. Досвід країн Африки це підтверджує. Як зазначає Онопрієнко Ю.Ю., якщо споживачі «недостатньо охоплені банківськими послугами», вони «звертаються до фінтех-стартапів, таких як Chipper Cash, Flutterwave, OPay і Wave» [24, с. 206].

Дослідники Шелудько С.А., Браткевич П.П. своєю чергою відмічають, що: «Банківська справа неминуче буде підлаштовуватися до поточного технологічного виміру, тому що підштовхується до цього як небанківськими конкурентами, так і своїми клієнтами» [40, с. 338]. Слід підкреслити зростання ролі клієнтів у цих процесах. Якщо раніше клієнт лише транлював свої потреби до банку, а всі операції виконувались банківськими працівниками, то сьогодні клієнт стає активним учасником цього процесу, самостійно здійснюючи ті операції, які раніше були для нього недоступні. Зростає значення простоти, зручності, доступності та довіри в обслуговуванні, нівелюється фізична присутність, географічне розташування і також збільшується роль фінансової та цифрової грамотності. Також постійно збільшується частка новітнього покоління споживачів, які орієнтовані на постійний контроль за своїми фінансами, що став можливим завдяки використанню смартфонів.

У відповідь на необхідність стимулювання розвитку інновацій у фінансовому секторі на державному рівні Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року передбачала [36]:

- впровадження регуляторних «пісочниць» – гнучких умов регуляції для фінтех-компаній, які могли перевіряти свої інноваційні рішення у

контрольованому середовищі. З цією метою вони повинні бути авторизовані Національним банком як учасники фінансового та платіжного ринків;

- розвиток цифрової інфраструктури та впровадження технологій у фінансові продукти та послуги (на основі широкосмугового інтернету, мобільних мереж, технології блокчейну, штучного інтелекту та машинного навчання);

- підтримку інновацій та стартапів через створення спеціалізованих інкубаторів та акселераторів для фінтех-стартапів та стимулювання співпраці між традиційними фінансовими інституціями та фінтех-компаніями;

- фінансову інклюзію для всіх верств населення, використання фінтех-рішень для пом'якшення процедур входу на фінансовий ринок;

- розвиток фінансової грамотності та її включення до освітніх програм, щоб громадяни могли ефективно користуватися новими фінансовими технологіями;

- впровадження практик з кібербезпеки для захисту даних користувачів.

Результатом її практичного впровадження у банківський сектор дослідники Реверчук С.К. та Творидло О.І. вбачають виділення таких етапів діджиталізації банківської діяльності [31]: «поява digital-каналів (банкомати, інтернет-банкінг, POS-термінали)»; «створення та впровадження цифрових продуктів»; «зміна бізнес-моделей банків»; «використання штучного інтелекту»; «побудова «цифрової ДНК» [31]. Данік Н. та Торлопов А. відмічають, що: «Створення «цифрового ДНК» передбачає встановлення нової системи координат для прийняття стратегічних рішень протягом усього життєвого циклу банку. Це означає, що цифрові технології стають не лише частиною бізнесу, але й визначають стратегічні орієнтири та напрямки розвитку банку» [8, с.100].

Бондаренко Л.П., Подарин А.Р., Реверчук С.К. та Творидло О.І. притримуються думки, що більшість банків України сьогодні активно розвивають третій етап.

У зв'язку із збройною агресією вище згадана Стратегія, що є гнучким документом і загалом, за даними НБУ, була виконана на 47% була інтегрована у оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України. Ця оновлена Стратегія включає невирішені завдання та нові виклики, які постають сьогодні перед банківським сектором України (див. рис. 1.3).

#### Миттєві платежі

- В рамках процесу інтеграції України з платіжною інфраструктурою SEPA – Єдиної зони платежів в євро – є одним із обов’язкових кроків є підключення до миттєвих кредитових переказів. З 1 квітня 2025 року системно важливі банки в Україні мають забезпечувати відправлення та приймання миттєвих кредитових переказів, а з 1 квітня 2026 року ці операції повинні здійснювати всі інші банки.

#### Відкритий банкінг

- Це обмін даними між надавачами платіжних послуг з обслуговування рахунку та сторонніми надавачами платіжних послуг через спеціалізовані інтерфейси (API) за згодою користувача

#### Фінансова інклюдія

- Розвиток фінансової інклюдії вплине на зростання обсягу фінансування, наданого фізособам та МСП, зростання обсягу безготівкових розрахунків і використання цифрових платіжних засобів. Інклюзивний фінансовий сектор є необхідним для досягнення сталого економічного зростання.

#### Віртуальні активи

- На законодавчому рівні лише визначається регулятор ринку віртуальних активів і встановлюється ставка оподаткування операцій з віртуальними активами. Це дозволить збільшити надходження інвестицій до України через крипторинки.

#### Штучний інтелект

- ШІ-інструменти допомагають банкам і фінансовим компаніям оптимізувати процеси, починаючи від кредитних рішень і закінчуючи кібербезпекою та управлінням фінансовими ризиками.

#### Кібербезпека

- Кіберзахист є одним із ключових фокусів і нової стратегії НБУ, оскільки з появою діджиталізації зростає і ризик у цій сфері

#### Цифрове кредитування та BNPL

- Цифрове кредитування та “Купуй зараз, плати пізніше” (BNPL) належать до найбільш перспективних напрямів розвитку фінансово-технологічного сектору. У спробі задовольнити цю потребу вже найближчим часом банки та фінтех-компанії можуть представити повноцінні BNPL-моделі.

#### Управління особистими фінансами

- Зростає попит на інструменти, що допомагають управляти особистими фінансами. Зростають перспективи у сфері розробки відповідних мобільних застосунків. Фінтехи можуть розробити низку корисних продуктів, які дозволять користувачам відстежувати різні грошові потоки, планувати витрати, заощаджувати кошти та примножувати капітал.

#### Імплементация ESG-факторів у систему корпоративного управління банків

- ESG-стандарти стають базовими для ведення бізнесу в усіх розвинених країнах та охоплюють усі сфери економіки.

#### Цифрові сервіси для МСБ

- Спрощення доступу МСБ до фінансування, запуск нових фінансових інструментів, зокрема дистанційне відкриття рахунків і депозитів

Рисунок 1.3 – Перспективні напрями розвитку діджиталізації у банківництві\*

\* Сформовано автором на основі джерел [9, 22, 35].

Для виокремлення особливостей діджиталізації банківського та фінансового секторів, розглянемо, який сенс вносять вітчизняні науковці у це поняття, що набуло нині надзвичайно широкого вжитку. Зазначимо, що поняття цифровізації та діджиталізація вважатимемо синонімічними, адже слово «digital» з англійської перекладається як цифровий, електронний та може мати іншомовне написання «діджитал». Також зазначимо, що на законодавчому рівні також немає роз'яснень стосовно пов'язаних понять, таких як «цифровий банк», «інтернет-банкінг» чи «цифровий банкінг» тощо.

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи до тлумачення поняття «діджиталізація» стосовно інституцій фінансової сфери\*

Автор	Визначення, джерело	Особливості підходу
1	2	3
Корицька О.І., Кухта І.В.	«Діджиталізація це впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнесу. Зокрема це тлумачення поширюється на банківський сектор, коли фінансові установи впроваджують систему надання послуг онлайн» [17, с. 37]	У сутність поняття покладено такий функціональний аспект організації операційної діяльності, який базується на винятково на он-лайн способах надання послуг
Борщук І.В., Мищишин О.Я.	«Діджиталізація бізнес-процесів в банківському секторі є важливим фактором для зайняття конкурентоспроможної позиції на ринку, прискорення обслуговування клієнтів та зниження витрат» [5, с. 78].	Поняття пов'язується із підвищенням ефективності операційної діяльності
Марич М.Г.	«Цифровізація банківських послуг...– це перехід банків в онлайн-середовище...Це дозволяє банкам надавати послуги клієнтам у будь-який час і будь-де, підвищуючи зручність і ефективність взаємодії» [20]	Увага автора присвячена он-лайн аспектам обслуговування певних потреб клієнтів
Бондаренко Л.П., Подарин А.Р.	«Діджиталізація банку передбачає обслуговування клієнтів за допомогою різноманітних цифрових каналів, які загалом поділяються на інтернет-банкінг (або веб-банкінг) – контроль рахунків і здійснення банківських операцій за допомогою веб-переглядача; мобільний банкінг – управління фінансами за допомогою мобільних пристроїв; АТМ-банкінг – обслуговування з використанням банкоматів і пристрої банківського самообслуговування» [4, с. 43]	Є узагальнюючою, підсумковою оцінкою сукупності дистанційних каналів банківського обслуговування

продовження табл. 1.1

1	2	3
Береславська О.І.	«...Цифровізація відкриває перед банками нові можливості та дає їм нові конкурентні переваги, але водночас привносить у роботу банківського сектору нові ризики – не фінансової, а технологічної природи, що створює нові проблеми у забезпеченні економічної безпеки банків та нові виклики стабільності фінансової системи» [3]	Визначення полягає у спробі пов'язати поняття діджиталізації із зростанням технологічних ризиків для банків
Бутенко Т.В.	«Цифровізація банківського сектору є ...значною можливістю для банків удосконалити свою діяльність, орієнтуючись на сучасні технології та потреби клієнтів» [6, с. 165]	Увага автора акцентована на наслідках впровадження – зручностях обслуговування клієнтів
Шелудько С.А., Браткевич П.П.	«Цифровізація банківського сектору – це динамічний процес, який кожне технологічне досягнення адаптує для повсякденного використання як на фронт-, так і на бек-офісному рівні» [40, с. 338]	Пропонується широке визначення, що загалом підкреслює технологічність банківського бізнесу
Кльоба Л.Г.	«Цифровізація діяльності банку – це система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці з фінтех-стартапами з метою досягнення довгострокових цілей розвитку пов'язаних з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази і підвищення конкурентоспроможності банку» [15]	Подано перелік основних елементів, як процесу та підкреслено його стратегічну орієнтованість, інноваційність та співпрацю з компаніями фін-теху
Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С.	«Цифровізація діяльності банку – це система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці з фінтех-компаніями з метою досягнення довгострокових цілей розвитку, пов'язаних з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності банку» [1, с. 335]	Подано перелік основних характеристик, підкреслено системність, клієнтоорієнтованість та практичне значення
Онопрієнко Ю.Ю.	«Цифровізація банківської діяльності – це система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці з фінтех-стартапами для досягнення довгострокових цілей розвитку, пов'язаних із впровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг з метою збільшення та розширення клієнтської бази та підвищення конкуренції між банківськими силами» [25, с. 200]	Подано перелік основних характеристик, підкреслено системність, клієнтоорієнтованість та практичне значення

\* Джерело: сформовано автором

За результатами проведеного аналізу змісту поняття «діджиталізація», що використовується вітчизняними дослідниками стосовно банківської діяльності, бачимо, що немає однаковості у його вживанні. Спільним у окремих авторів є

використання слів – «перехід» та «процес» (Марич М.Г., Шелудько С.А., Браткевич П.П); «система заходів» (Онопрієнко Ю.Ю. Кльоба Л.Г., Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С.). На аспекті співпраці банків з фінтех-компаніями акцентують увагу такі автори як Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Кльоба Л.Г., Онопрієнко Ю.Ю. На нашу думку, це є результатом опрацювання окремими авторами завдань затвердженої ще у 2020 році Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, що була інтегрована у нову Стратегію розвитку фінансового сектору України влітку 2024 року.

На клієнтському аспекті, тобто факті поліпшення обслуговування споживачів банківських послуг акцентована увага такими дослідниками, як Марич М.Г., Бутенко Т.В. Безпековий аспект підкреслює Бреславська О.І., а зв'язок із діджиталізацією із конкурентоспроможністю зазначено у більшості визначень та пояснень.

Отже, діджиталізація банківського сектору є наслідком поширення інновацій у технологічні, організаційні та комунікаційні аспекти банківського бізнесу та, відповідно, клієнтського обслуговування. У широкому сенсі вона являє собою процес упровадження цифрових технологічних рішень у різні сфери банківництва з метою підвищення інноваційності та ефективності бізнес-процесів, що дотичні до комунікаційної, організаційної та технологічної складових банківської діяльності.

### **1.3 Вплив цифрових технологій на якість та ефективність обслуговування клієнтів**

У контексті сучасних тенденцій розвитку українського банківського ринку діджиталізація стала стратегічним напрямом розвитку та наближення стандартів розвитку фінансового сектору України до світового рівня навіть у цей складний період. Як було зазначено вище, Національний банк України систематично підтримує цей процес. Актуалізація політики переходу до безготівкової економіки, удосконалення законодавства в сфері стандартизації електронних

платежів, впровадження ініціатив «Digital Banking» та відкритого банкінгу (Open Banking), організація роботи сервісів віддаленої ідентифікації клієнтів (BankID), цифрове кредитування, віртуальні картки, генерування й використання QR-кодів для проведення кредитових переказів, модернізовані мобільні за стосунки – усе це сприяє розвитку фінансової архітектоники нового покоління.

Впровадження цифрових технологій у банківське обслуговування призводить до фундаментальних змін у ланцюгах створення вартості на ринках банківських послуг та реорганізації самих бізнес-моделей банків.

Таким чином, можна узагальнити основні потреби та виклики, що зумовили діджиталізацію банківської сфери (див. рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні аспекти, що характеризують процеси діджиталізації у банківській сфері\*

\* Сформовано автором

Клієнтське обслуговування є важливою складовою системи банківського менеджменту. Якість клієнтського обслуговування (клієнтський сервіс) визначає обсяг клієнтської бази, а отже фінансові результати банку, його репутацію та ринкову позицію як загалом так і в окремих сегментах ринку. А однією із сторін

банківництва, на яку безпосередньо впливає діджиталізація, з-поміж усього іншого є її пряме відношення до клієнтської бази.

У наш час банківські установи можуть запропонувати не лише новітні продукти, а й формат обслуговування 24/7, оперативність у транзакціях, доступ до банківських послуг у місцевостях, де, в силу різних обставин, немає фізичних відділень. Іноді навіть здається, що це вже традиційні банківські послуги, настільки швидко споживачі банківських послуг їх опанували для себе. Цифрові банківські сервіси разом із тим вимагають від банків не лише розвитку технологій банківського обслуговування на новому рівні, а й удосконалення систем кіберзахисту, оскільки зростає потреба у безпеці персональних даних клієнтів. Також необхідно підвищувати рівень цифрової обізнаності персоналу банків, його кваліфікацію, що відповідно потребує вкладень ресурсів на вишкіл співробітників. Зростає обсяг інвестицій в удосконалення цифрової інфраструктури банківських установ, змінюються стандарти роботи з клієнтами.

Тому якісний сервіс, що поєднується із інноваційними ідеями, технічними можливостями, новітніми технологіями обслуговування, забезпеченням безпеки та надійності для клієнта стає чи не єдиною можливістю виграти конкурентну боротьбу серед подібних інституцій.

У будь-якому бізнесі важливою є орієнтація на клієнта. І банки не є виключенням. Якщо банки будуватимуть свою стратегію у центрі якої стоятиме бачення конкретної цінності, яку створює банк для споживача, тоді вони виграють конкурентну боротьбу на сучасному ринку фінансових, а не лише суто банківських послуг. Нині банки спроможні запропонувати для своїх клієнтів різні види обслуговування. Їх класифікація можлива за двома ознаками: за типом (економічною сутністю) послуг, яких потребує клієнт (розрахунково-касові послуги, обмін валюти, консультування з приводу інвестиційних, депозитних чи кредитних операцій тощо) та за каналами взаємодії з клієнтами. Огляду на предмет цього дослідження сконцентруємо нашу увагу на другій ознаці. Отож, основними видами банківського обслуговування клієнтів за каналами взаємодії є: традиційне фізичне обслуговування, самообслуговування, телефонне

обслуговування, інтернет-банкінг. Окремо слід виділити спеціалізоване обслуговування певних типів клієнтів (VIP, корпоративне, робота в системі «КЛІЄНТ-БАНК»), яке теж може відбуватися за каналами фізичної взаємодії та у дистанційному форматі. Із цього переліку стає очевидним, що більшість каналів взаємодії з клієнтами носять дистанційний характер, який став можливим саме завдяки поширенню діджиталізації у сферу надання банківських послуг.

Пропагуючи перехід до безготівкової економіки; розвинутої платіжної інфраструктури; прозорості, безпечності й надійності розрахунків; використання інноваційних платіжних інструментів НБУ теж сприяє формуванню культури дистанційного банківського обслуговування. Так, НБУ звітує, що в Україні спостерігається щорічний приріст клієнтів, що обслуговуються дистанційно. За даними НБУ, станом на 01.01.2024 року налічувалося 84 млн. користувачів платіжних послуг. Дистанційно обслуговувалося 2,92 млн користувачів (89,15%) – СГ, включаючи ФОП та 62,29 млн. користувачів (79,47%) – фізичних осіб. Вже станом на 01.01.2025 року загальна кількість споживачів становила 84 млн. осіб, серед яких 3,01 млн (89,85%) користувачів – СГ і 66,51 млн (82,87%) користувачів – ФО обслуговувалися дистанційно [22].

Щодо поняття «дистанційне банківське обслуговування» приведемо визначення, запропоноване Ларіоною К.Л. та Дячук Д.І.: «...це інноваційна форма обслуговування в банку, яка полягає у обслуговування клієнтів за допомогою передачі ними дистанційних розпоряджень через віддалені канали доступу (смартфони, персональний комп'ютер, термінали самообслуговування) на сервер банку, має на меті надання клієнтам можливості дистанційно керувати своїми рахунками і оперативно відслідковувати проведені операції, а також отримати увесь спектр банківських послуг в будь-який час і в будь-якому місці без фізичної присутності у відділенні банку» [19, с. 281-282].

Слід зазначити, що сучасний підхід в роботі з клієнтами передбачає, так звану, «омніканальність», що пропонує клієнтам певну додаткову «споживчу цінність». Це певний тип клієнтської взаємодії, який означає безперервну та послідовну взаємодію з клієнтам як по фізичних каналах так і по дистанційних

або безболісний (без втрати суті питання/проблеми з якими звернувся клієнт) перехід між ними. Основна відмінність омніканального банкінгу від багатоканального полягає у фокусуванні першого на клієнтському досвіді і побудові взаємодії з клієнтом відповідно до нього. Хоча в сучасних дослідженнях підкреслююється і запит з боку клієнтів на «багатоканальність» для персоналізованого досвіду.

Підсумуємо, які переваги надає клієнтам трансформація банківських послуг в умовах цифрової доби [3, 17]:

- можливість здійснювати та комбінувати різні банківські операції – переказ/зарахування коштів, відкриття рахунку, депозиту, одержання кредиту, створення карти/рахунку;

- економія часу (швидкість доступу до коштів, відсутність проблеми черг до банківських фахівців у відділеннях);

- оптимізація витрат (мінімальна комісія за обслуговування);

- відсутність необхідності фізичної присутності (географічна віддаленість та наявність відділень втрачає актуальність);

- цілодобовий доступ до коштів та рахунків (важливо під час перебування за кордоном і не лише).

Також варто наголосити на перевагах дистанційного банкінгу для підприємницьких структур будь-якого рівня чи масштабів діяльності. Власники бізнесу з розгалуженою мережею регіональних відділень чи ті, що здійснюють ЗЕД, у будь-який час можуть мати доступ до своїх фінансів, швидко вирішити фінансові питання з партнерами, вчасно реагувати на фінансові операції – зарахування коштів, списання коштів, залишки коштів та ін. у підсумку спостерігається зниження операційних витрат та зростає продуктивність бізнесу.

Проведене дослідження дає підстави вважати, що ефективність клієнтського обслуговування у банківській діяльності в добу діджиталізації формується під впливом комплексу організаційних, технологічних та поведінкових чинників. Їх сукупність визначає якість взаємодії між банком і клієнтами. Поєднання цих складових навколо формування цінності для клієнтів, що користуються та

управляють фінансами у цифрову епоху, забезпечує не лише задоволення їх поточних потреб, й формує їх лояльність до банку на перспективний часовий горизонт. Основні чинники ефективності обслуговування клієнтів банку в умовах цифровізації узагальнено на рис. 1.4.

#### **Технологічний рівень банку**

- Використання сучасних ІТ-рішень, систем онлайн- і мобільного банкінгу, електронних сервісів підвищує доступність та комфортність взаємодії з клієнтами.

#### **Професійна компетентність персоналу**

- Якість сервісу безпосередньо залежить від рівня підготовки працівників, їхніх комунікативних навичок, здатності оперативно вирішувати запити клієнтів та надавати кваліфіковані консультації.

#### **Організація процесів обслуговування**

- Чітко вибудована структура фронт-офісу, узгодженість дій підрозділів і стандарти обслуговування забезпечують зручність і швидкість надання послуг.

#### **Персоналізація сервісу**

- Орієнтація на індивідуальні потреби клієнта, адаптація продуктів і комунікацій до його фінансової поведінки сприяють зміцненню довіри та лояльності.

#### **Ефективна система комунікацій**

- Прозорість, оперативність та відкритість інформаційних каналів дають змогу уникати непорозумінь і підвищують рівень задоволеності клієнтів.

#### **Контроль якості та управління відгуками**

- Регулярний моніторинг задоволеності клієнтів, аналіз скарг і пропозицій дозволяють своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати систему обслуговування.

#### **Корпоративна культура й етика взаємин**

- Доброзичливе ставлення, дотримання принципів конфіденційності та професійної етики формують позитивний імідж банку.

Рисунок 1.4 – Визначальні чинники ефективності обслуговування клієнтів у банку в умовах діджиталізації\*

\* Сформовано автором на основі джерел [20, 23, 24, 33, 37, с. 126].

Таким чином, сучасний діджитал банкінг дозволяє не лише виконувати платежі та розрахунки, а поступово стає інструментом ефективного управління фінансами, допомагаючи здійснювати фінансовий аналіз, контролювати стан рахунків поза робочим графіком банківських установ, оптимізувати операційні витрати та економити ресурси. Це стає цінністю для клієнта, який шукає у цифрових банківських продуктах вирішення не лише поточних фінансових питань, а й можливості використовувати їх з додатковою користю.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В АТ «ТАСКОМБАНК»

#### 2.1 Формулювання та методичне обґрунтування гіпотез дослідження стану клієнтського обслуговування в умовах діджиталізації ринку банківських послуг

З метою вивчення стану та ефективності системи клієнтського обслуговування у АТ «ТАСКОМБАНК» будуть розглядатися переважно такі напрями роботи банку – обсяг вкладень у нематеріальні активи, стан витрат на утримання основних засобів та нематеріальних активів, телекомунікаційні та інші експлуатаційні послуги та їх зв'язок із формуванням доходів банку. Для обґрунтування висунутих тверджень були сформовані такі гіпотези:

- *гіпотеза №1*: «Зростання адміністративних й операційних витрат банку є свідченням активної фази цифрової трансформації»;

- *гіпотеза №2*: «Розширення діджиталізації банківських послуг сприяє зростанню чистого комісійного доходу, що забезпечує підвищення рентабельності власного капіталу банку»;

- *гіпотеза №3*: «Зростання інвестицій у цифрову інфраструктуру позитивно впливає на динаміку клієнтської бази».

Для обґрунтування висунутих гіпотез необхідно подати методи їх перевірки.

При обґрунтуванні першої гіпотези будемо виходити із припущення, що зростання доходів від цифрового обслуговування зростатиме відповідно до того, як банк збільшить витрати на обслуговування цифрової інфраструктури. Неможливо отримувати прибуток, якщо відсутні інвестиції у масштабування, маркетинг дистанційних послуг чи розвиток персоналу. У результаті досягається, так званий, інвестиційний ефект.

Переважним методом для оцінки цієї гіпотези служитимуть метод техніко-економічних показників та графічний. Насамперед слід визначити величину комісійних доходів, що одержані від цифрових каналів банківського обслуговування клієнтів та обчислити частку цих доходів у загальному обсязі комісійної винагороди банку. По-друге, слід оцінити динаміку адміністративних та операційних витрат та побудувати порівняння у вигляді накладених графіків зазначених показників

Припущення, закладене до другої гіпотези, спирається на те, що оскільки цифрові сервіси дозволяють бакам нарощувати прибуток швидше, ніж власний капітал, то завдяки використанню нових високорентабельних продуктів та ефективнішого використання ресурсів поглиблення діджиталізації позитивно впливає на рентабельність власного капіталу. Для доведення гіпотези використаємо метод фінансово-економічних показників та метод коефіцієнтів.

Показник ефективності роботи банку, який показує рентабельність власного капіталу можна визначити як:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{АВласний капітал}} \times 100\%. \quad (2.1)$$

Щодо оптимального значення цього показника, то вважається за ефективну роботу банку, коли цей показник перебуває в діапазоні 10-20%.

Чистий комісійний дохід банку показує, скільки він заробив на комісіях за мінусом відповідних витрат. За даними НБУ такий дохід у сучасній банківській системі формується під впливом росту доходів від платіжних операцій, а частка дистанційного обслуговування становить більше 80%.

Зв'язок ROE з процесами діджиталізації полягає в такому: цифрові сервіси здатні генерувати більше комісійний доходів та зменшувати частину витрат, що підвищує чистий прибуток. Відповідно показник ROE теж зростає, якщо капітал змінюється повільніше. Також цифровізація сприяє зростанню частки високорентабельних продуктів та обслуговувати більший обсяг операцій без

пропорційного зростання власного капіталу, а це безпосередньо посилює ROE. Цифрові рішення дають конкурентні переваги, що призводить до збільшення доходів, утримання та лояльності клієнтів, тому покращується прибутковість на власний капітал.

В основу доведення гіпотези №3 покладено твердження про те, що як свідчать теоретичні дослідження діджиталізація та ріст цифрових сервісів забезпечують швидкий доступ до власних фінансів клієнтів як приватних так і корпоративних, що стимулює їх зберігати кошти саме на поточних рахунках. Закономірним вбачається явище зростання обсягів поточних зобов'язань у балансі банківської установи. Також цей факт є свідченням довіри до банку в кризових умовах. Доводячи гіпотезу будемо використовувати метод фінансово-економічних показників та метод коефіцієнтів.

Зростання рівня діджиталізації зміщує структуру активів банку у бік нематеріальних ресурсів, оскільки цифрові продукти потребують значних інвестицій у програмне забезпечення – цифрові платформи, безпеку даних, IT-інфраструктуру, CRM-системи, системи кібербезпеки. Так, у дослідженні Бондаренко Л.П. та Подарин А.Р. наведене таке обґрунтування: «Діджитал системи банку відображаються у його нематеріальних активах. Саме у цій статті фінансової звітності закладені цифрові інструменти банку, розробки сайтів, мобільних застосунків, інтернет-платформ, авторські права, патенти та ліцензії на цифрові продукти» [4]. Таким чином, інвестиції у цифрову інфраструктуру відображаються у звітності як нематеріальні активи, і тому їх обсяг закономірно зростає в період реалізації цифрових стратегій.

Цифрові канали дають можливість виконувати транзакції 24/7, здійснювати платежі в межах кількох секунд, отримувати миттєві виписки. Швидкість доступу до власних фінансів для багатьох є ключовим фактором при виборі способу збереження ліквідних коштів на поточних рахунках. Також в сучасному фінансовому світі відбувається поступове заміщення готівкових коштів безготівковими. Широке використання мобільних платежів, P2P-переказів і цифрових гаманців знижує потребу у готівці. Це призводить до зростання залишків на поточних рахунках, які стають основним інструментом розрахунків.

Паралельно відбувається зростання ролі поточних рахунків як ядра екосистемних сервісів. У межах цифрових банківських платформ поточний рахунок є базою для підключення додаткових продуктів (оплата комунальних послуг, підписки, інвестиційні сервіси, онлайн-кредити). Накопичення коштів на рахунку підсилюється за рахунок підвищення інтенсивності транзакцій.

Можливість в будь-який момент відкрити додаток і миттєво керувати коштами знижує відчуття ризику втрати контролю та створює психологічний ефект «постійного доступу». У результаті клієнти схильні утримувати більші обсяги ресурсів на рахунках з високою ліквідністю.

З метою доведення гіпотези №3, насамперед, розглянемо динаміку статті «Нематеріальні активи», проаналізуємо їх частку у загальних активах банку. На наступному етапі визначимо обсяг коштів на вимогу та здійснимо графічне співставлення отриманих даних.

## **2.2 Загальна характеристика установи та оцінка діючої системи клієнтського обслуговування АТ «ТАСКОМБАНК»**

Сучасний АТ «ТАСКОМБАНК» було засновано у 1989 році. Банк є універсальною банківською установою та здійснює діяльність сегменті корпоративного та роздрібного обслуговування. Стратегічна модель банку орієнтована на поглиблення взаємодії з клієнтами різних категорій та пропонує широкий спектр фінансових продуктів та сервісів.

Управлінська політика банку базується на поєднанні технологічних інновацій, високого рівня сервісу та індивідуалізованого підходу до клієнта.

Особлива увага в роботі банку приділяється модернізації продуктового ряду та впровадженню цифрових рішень, що забезпечують комфорт, доступність та зручність у використанні банківських послуг. Сучасні технології банку створено й налаштовано таким чином, щоб забезпечити клієнтам швидкість, надійність та зручність при комунікації з банком. Партнерами та клієнтами банку є: суб'єкти господарювання, фізичні особи, банки та фінансові установи.

Стратегічними цілями розвитку каналів продажів та клієнтських сервісів банк вбачає: «новий мобільний застосунок для ФО; участь в державних та партнерських програми відновлення; створення зручного інструменту для інвестування клієнтами в цінні папери (ОДВП, корпоративні); впровадження партнерського кешбеку; розвиток IziBank, прибуткова діяльність з 2026 року» [2; 30]. У сфері розвитку IT рішень банком заплановано: «зміна операційної системи на B2; впровадження елементів ML та роботизація бізнес процесів; впровадження та розвиток IT систем: LOW code, collection, front, CRM; впровадження комплексного IT рішення для віддаленої роботи співробітників» [2; 30].

Упродовж 2023 та 2024 років АТ «ТАСКОМБАНК» займав 16 місце за розміром чистих активів серед банків України. Національним банком України в 2024 році АТ «ТАСКОМБАНК» було віднесено до категорії системно важливих банків. Це означає, що банк повинен дотримуватись підвищених вимог до нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (показник Н7), який має становити не більше ніж 20% (стандартне значення – 25%). Станом на 2024 рік цього нормативу було дотримано, як і сформовано запас міцності за усіма пруденційними вимогами [2; 30].

Банк активно впроваджує новітні банківські технології. Проте не всі діджитал-проекти АТ ТАСКОМБАНК були ефективними. У 2019 році було запущено проект Sportbank, який почав випуск карток у грудні 2020 року. У середині 2022 року його клієнтська база зростає до 500 тис. користувачів. А вже 6 травня 2024 року Sportbank офіційно припинив свою діяльність, його клієнти були переведені до АТ «ТАСКОМБАНК». «Izibank» – відносно новий фінтех-проект, створений на базі АТ «ТАСКОМБАНК», публічна пропозиція (оферта) ТАСКОМБАНКУ для Izibank була введена в дію з 22 травня 2023 року. Вся взаємодія з необанком «Izibank» відбувається дистанційно, за допомогою смартфона [2; 13; 28].

Серед цифрових продуктів банку варто відмітити TAS2U–системи дистанційного банківського обслуговування (СДБО). Це класичний інтернет/мобільний банкінг (бізнес-платформа з API для інтеграцій), орієнтований

і на роздріб, і на корпоративних клієнтів (TAS24 бізнес – була припинена 01.01 2025 року).

Аналіз продовжимо дослідження фінансових показників діяльності установи. За даними опублікованої на сайті Банку фінансової звітності, додатку А зведемо та проаналізуємо ключові показники діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» (табл. 2.1-2.2).

Таблиця 2.1 – Ключові показники діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр., млн. грн.

Основні показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Активи (валюта балансу)	24054	30839	29344	34607	40487
2. Грошові кошти та рахунки в НБУ	1886	2416	3237	4724	3978
3. Кредитний портфель	13446	16480	13484	14061	18095
4. Інвестиційний портфель	7152	10476	10269	13365	16397
5. Зобов'язання	21056	27715	26110	31120	36613
6. Статутний капітал	1647	1960	1960	1960	1960
7. Власний капітал	2997	3124	3234	3487	3874
8. Резервні та інші фонди банку	111	130	330	332	1032

\*Сформовано автором за даними [2; 30].

Отже, окремі показники діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» упродовж 2021-2024 років демонструють нестабільну динаміку, лише за сукупністю статей, що формують показник «Інвестиційний портфель» динаміка була стійкою. Помірно зростав обсяг власного капіталу. Для виявлення реальної динаміки та змін показників за допомогою методики горизонтального аналізу побудуємо наступну аналітичну таблицю.

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових показників діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» у 2021-2024 рр.

Показники	Відхилення							
	2021 р./ 2020 р.		2022 р./ 2021 р.		2023 р./ 2022 р.		2024 р./ 2023 р.	
	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %
1. Активи (валюта балансу)	6785	28,2	-1495	-4,8	5263	17,9	5880	17,0
2. Грошові кошти та рахунки в НБУ	530	28,1	821	34,0	1487	45,9	-746	-15,8
3. Кредитний портфель	3034	22,6	-2996	-18,2	577	4,3	4034	28,7
4. Інвестиційний портфель	3324	46,5	-207	-2,0	3096	30,1	3032	22,7
5. Зобов'язання	6659	31,6	-1605	-5,8	5010	19,2	5493	17,7
6. Статутний капітал	313	19,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
7. Власний капітал	127	4,2	110	3,5	253	7,8	387	11,1
8. Резервні та інші фонди банку	19	17,1	200	153,8	2	0,6	700	210,8

Отже, за даними табл. 2.2 видно, що активи банку демонструють зростання, починаючи із 2022 року, і практично щороку до періоду 2024 року зростають на не менш ніж на +17%.

Загальна конфігурація активів представлена на рисунку 2.1.

Також зазначимо, що аналогічні зміни спостерігаються при зростанні залучених ресурсів банку в частині зобов'язань – приріст склав 19,2% у 2023 році, порівняно із 2022 роком, та ще 17,7% у 2024 році, порівняно із попереднім. Також у 2022 році значно скоротився кредитний портфель банку – на 2996 млн. грн, або на 18,2%. У цьому ж 2022 році має місце скорочення інвестиційного портфеля банку – на 207 млн. грн., або на 2%.

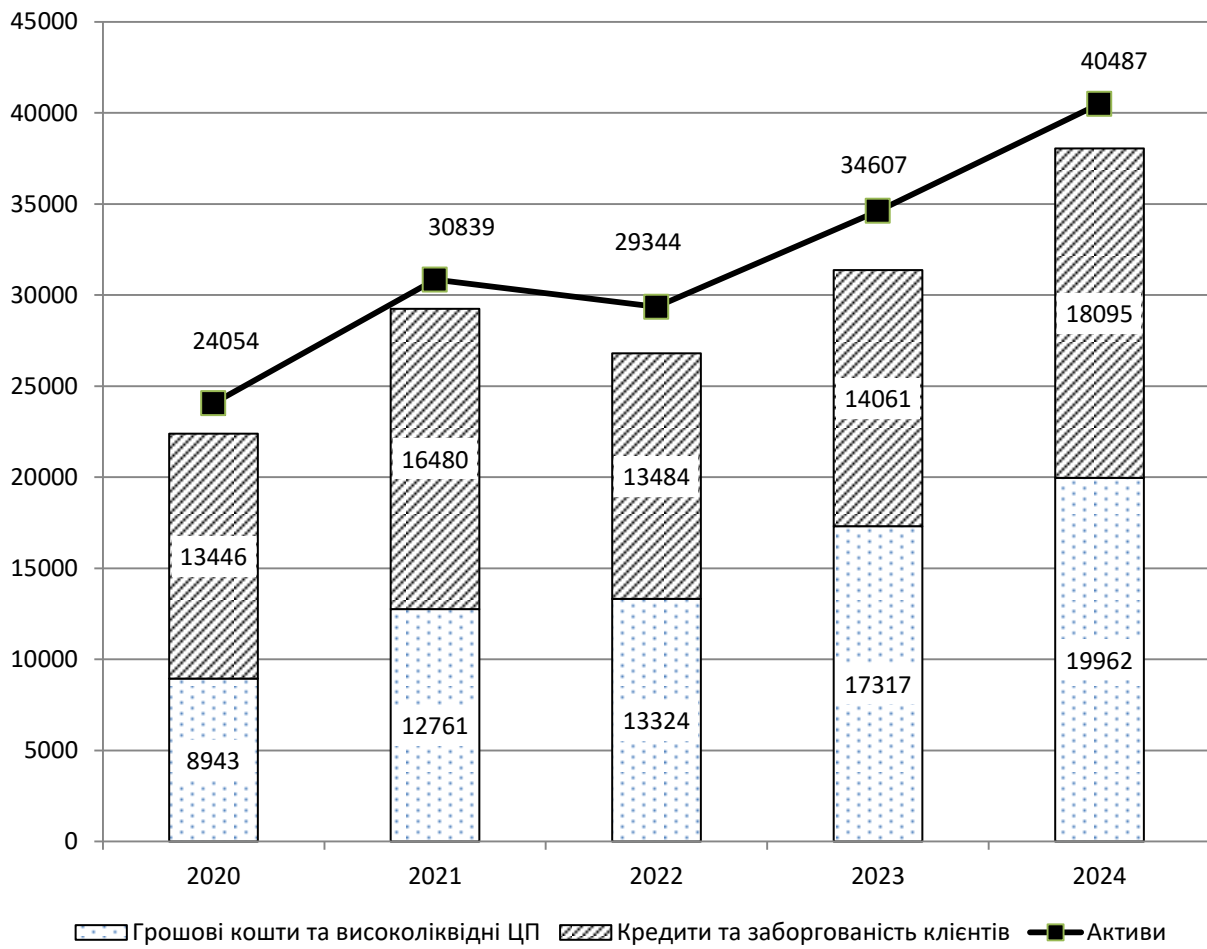


Рисунок 2.1 – Стан та динаміка окремих складових активів АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр., млн. грн. \*

\* Сформовано автором за даними [2; 30].

Проте, починаючи із 2023 року Банк активно нарощує обсяг інвестиційного портфеля, який упродовж 2023-2024 років показує стабільний у суттєвий ріст. Його найбільший приріст в абсолютному розмірі припадає на 2023 рік і становить 3096 млн. грн.

Найбільш інформативними показниками, які відображають ефективність сформованої системи клієнтського обслуговування у Банку, на нашу думку є показники, які відображають рівень довіри, задоволеності та лояльності клієнтів, що трансформуються у показники фінансових результатів роботи Банку.

Серед ключових показників діяльності банку важливе місце займають його фінансові показники в частині формування доходів, серед яких розглянемо динаміку процентних доходів та комісійних доходів. Проаналізуємо їх на основі рисунку 2.2. Саме графічне представлення основних складових доходу дозволяє зрозуміти тенденцію у джерелах формування доходів.

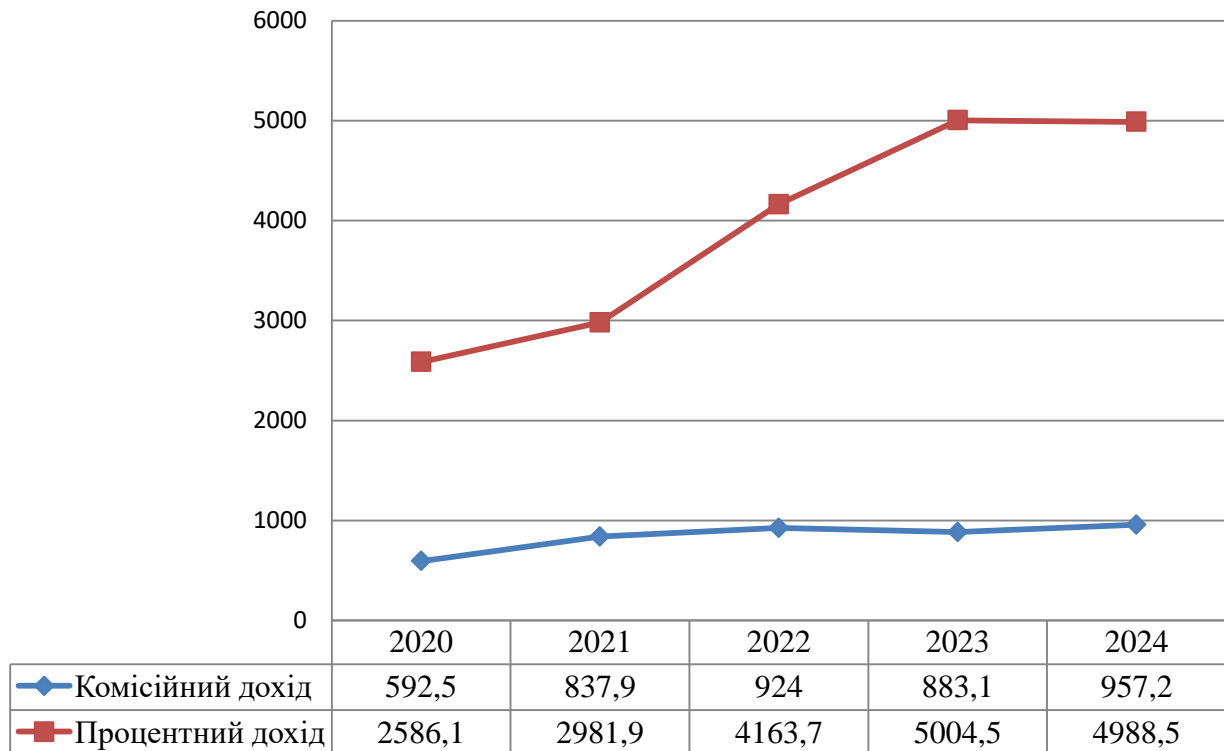


Рисунок 2.2 – Динаміка окремих складових сукупного доходу АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр., млн. грн.\*

\*Сформовано автором за даними [2; 30].

Як бачимо, комісійні доходи банку, хоч і менші за сумою від процентних, що цілком відповідає практиці ведення банківського бізнесу, проте тенденція їх зростання очевидна, тоді як під впливом кризових явищ процентні доходи банку можуть не зростати. Таке зростання комісійних доходів також можна пояснити й зростанням кількості дистанційних операцій, що зросли внаслідок діджиталізації.

Якість обслуговування банком клієнтів у сегменті цифрових і дистанційних послуг проаналізуємо через вивчення структури окремих складових сукупного комісійного доходу в частині онлайн-банкінгу (див. табл. 2.3). Аналітичні дані ствердно демонструють факт переважання частки доходу, отримано від онлайн-банкінгу в сукупному обсязі комісійних доходів АТ «ТАСКОМБАНК».

Динаміку окремих складових онлайн-банкінгу представлено у аналітичній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та структура доходів від онлайн-банкінгу АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр.

Основні показники	Роки									
	2020		2021		2022		2023		2024	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
1. Комісійні доходи від обслуговування платіжних карток, млн. грн.	216,5	36,5	359	42,8	390,6	42,3	331,4	37,5	436,5	45,6
2. Комісійні доходи за платежі без відкриття рахунків млн. грн.	140,4	23,7	195,7	23,4	114,5	12,4	142,3	16,1	195,7	20,4
3. Комісійні доходи від переказів коштів, млн. грн.	33,3	5,6	29,6	3,5	29	3,1	36,5	4,1	42,5	4,4
4. Разом онлайн-банкінг, млн. грн.	390,2	65,9	584,3	69,7	534,1	57,8	510,2	57,8	674,7	70,5
5. Інші комісійні послуги, млн. грн.	202,3	34,1	253,6	30,3	389,9	42,2	372,9	42,2	282,5	29,5
6. Сукупний комісійний дохід, млн. грн.	592,5	100	837,9	100	924	100	883,1	100	957,2	100

\*Сформовано автором за даними [2; 30].

За даними таблиці можна зробити висновок про швидке нарощування доходу від онлайн-банкінгу в останньому аналізованому періоді. Якщо у 2022-2023 роках ця частка дещо знизилася, що можна пояснити наслідками воєнного стану, то у 2024 році має місце суттєве зростання частки доходів від онлайн-банкінгу в сукупному комісійному доході.

Зміну обсягів окремих складових онлайн-банкінгу продемонстровано у аналітичній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка складових онлайн-банкінгу АТ «ТАСКОМБАНК» у сукупному комісійному доході в 2021-2024 рр.

Показники	Відхилення							
	2021 р./ 2020 р.		2022 р./ 2021 р.		2023 р./ 2022 р.		2024 р./ 2023 р.	
	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %	абс., млн. грн.	відн., %
1. Комісійні доходи від обслуговування платіжних карток	142,5	65,8	31,6	8,8	-59,2	-15,2	105,1	31,7
2. Комісійні доходи за платежі без відкриття рахунків	55,3	39,4	-81,2	-41,5	27,8	24,3	53,4	37,5
3. Комісійні доходи від переказів коштів	-3,7	-11,1	-0,6	-2,0	7,5	25,9	6	16,4
4. Разом, онлайн-банкінг	194,1	49,7	-50,2	-8,6	-23,9	-4,5	164,5	32,2
5. Інші комісійні послуги	51,3	25,4	136,3	53,7	-17	-4,4	-90,4	-24,2
6. Сукупний комісійний дохід	245,4	41,4	86,1	10,3	-40,9	-4,4	74,1	8,4

Певний інтерес у відношенні показників обслуговування клієнтів становить оцінка фізичної присутності Банку на ринку фінансових послуг. Розглянемо її за допомогою аналізу регіональної мережі банку та чисельності персоналу (див. рис. 2.3). Як свідчать дані рисунку 2.3, у останні період 2023-2024 років спостерігається зменшення кількості відділень банку та певна стабілізація чисельності персоналу. Якщо на початку воєнної агресії кількість персоналу зменшилась за цілком зрозумілих обставин, то її стабілізація на тлі зменшення кількості відділень може розцінюватися як наслідок зростання цифрової обізнаності клієнтів банку і їх перехід на канали дистанційного обслуговування.

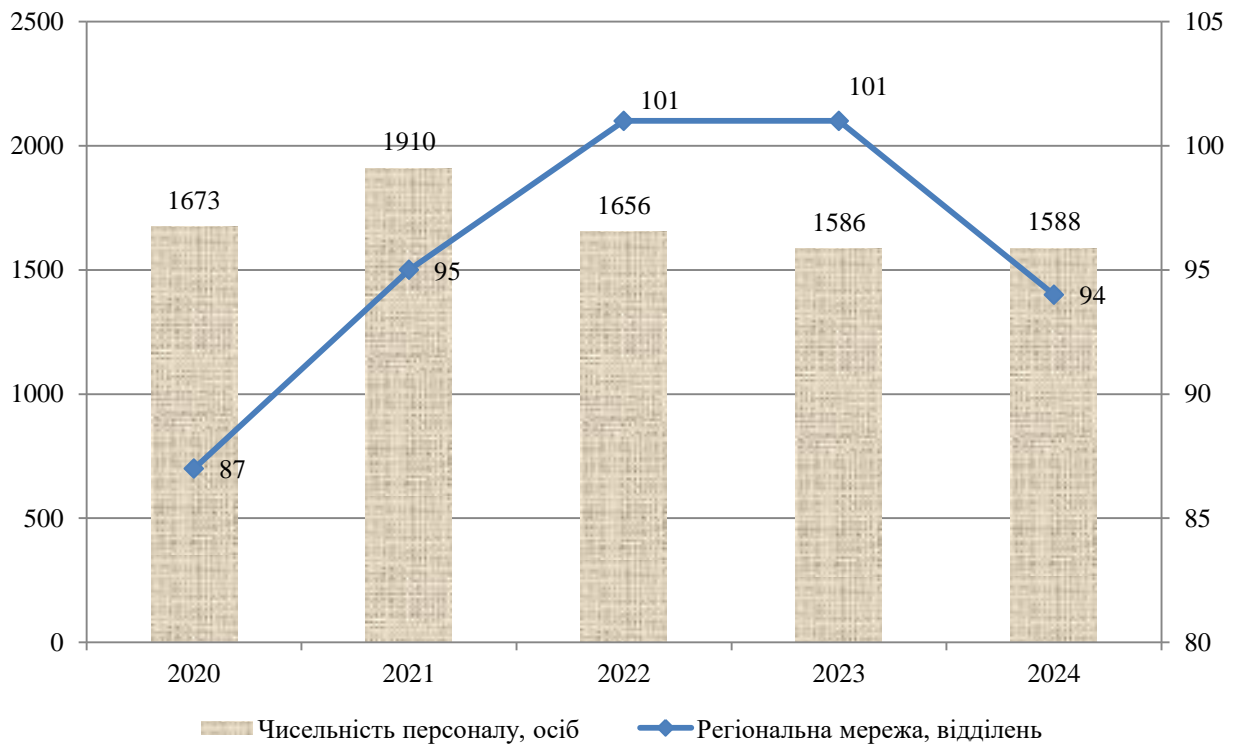


Рисунок 2.3 – Стан та динаміка фізичної присутності АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку банківських послуг у 2020-2024 рр.\*

\* Сформовано автором за даними [2; 30].

Проте ці висновки однозначно слід співставляти із оцінкою втрати Банком відділень через військові дії.

Аналіз обсягу та структури кредитного портфеля (загальний, корпоративний, роздрібний) покаже нам стратегічні пріоритети банку в напрямку клієнтів, що потребують зовнішнього боргового фінансування і те, як ефективно Банку управляє різними сегментами. Аналіз обсягів клієнтів за депозитною складовою допоможе виявити найбільш привабливі групи (кошти фізичних та юридичних осіб) та покращити стан справ у цьому напрямку, з огляду на фактичну динаміку клієнтських зобов'язань.

Серед клієнтів банку, насамперед, слід виділити групу клієнтів, які мають боргове навантаження, тобто доходи Банку формуються як результат сплати кредитних та інших видів боргових доходів. З цією метою розглянемо, яку частку

у активах загалом займають ті дохідні активи, які мають боргове навантаження, до яких відносяться кредити та заборгованість клієнтів.

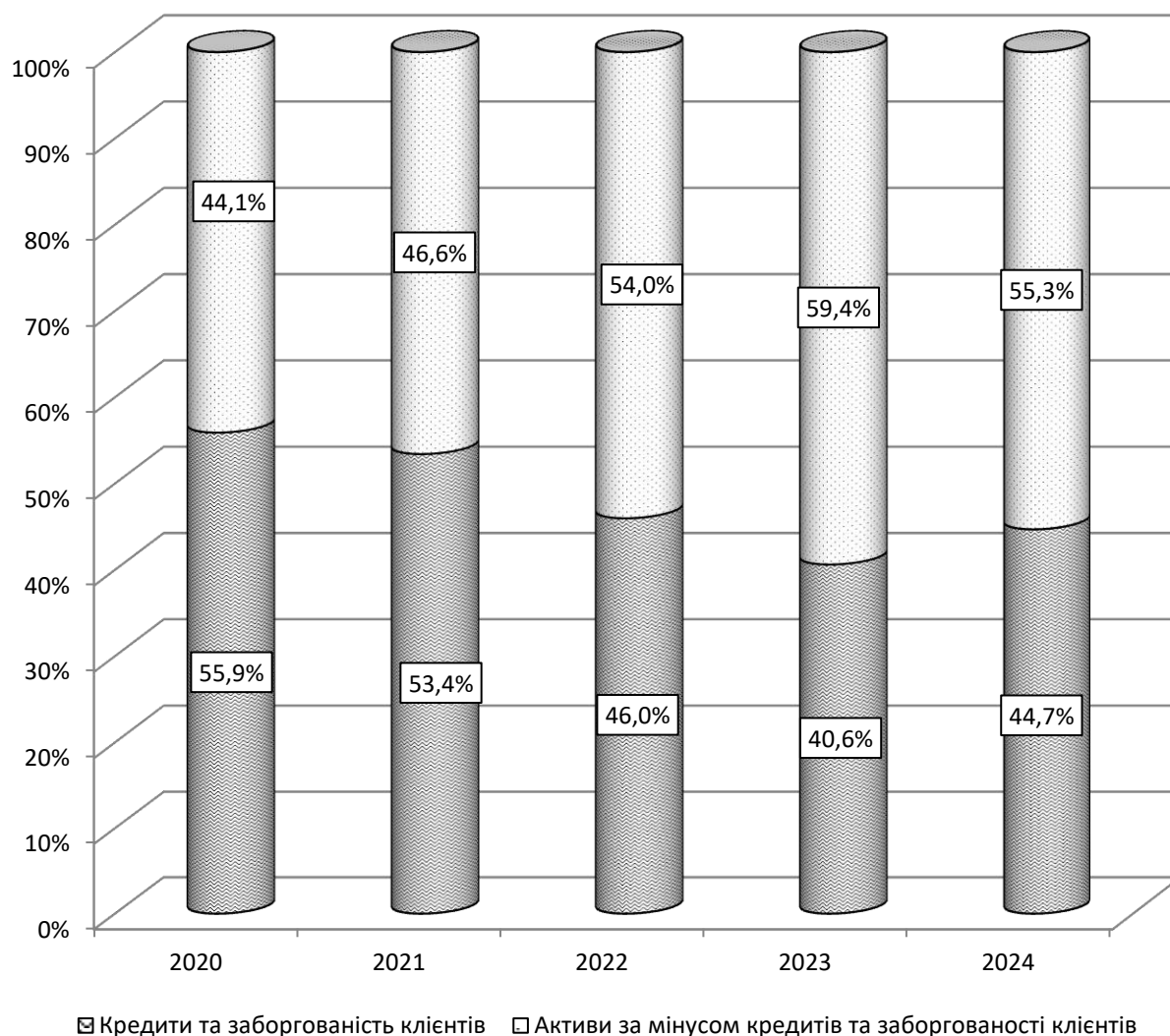


Рисунок 2.4 – Частка боргової складової клієнтської бази у сукупних активах АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр., %.

Як свідчить динаміка боргової складової у структурі активів у 2020-2023 рр. частка кредитів і заборгованості постійно зменшується (від 55,9% до 40,6%). Це свідчить про зниження кредитної активності та переорієнтацію банку на інші види активів. Зростання частки інших активів означає переміщення структури активів у менш ризикову або більш ліквідну сторону. У 2024 році маємо часткове відновлення кредитного портфеля, показник підвищується до 44,7%, що може сигналізувати про поживлення попиту на кредити, відновлення економічної

активності, посилення ролі кредитування в моделі доходів банку. Якщо вважати частку боргової складової ідентичною кількості клієнтів, які генерують боргові доходи (процентні та комісійні), то у 2020-2023 рр. Банк мав звуження активної клієнтської бази, пожвавлення якої у 2024 році було недостатнім. Структура активів чітко відображає модель взаємодії банку з клієнтами. Зниження частки кредитних активів означає, що кредитний шлях клієнта (СJ) став менш масовим, можливо – складним або недостатньо клієнтоорієнтованим. Відновлення у 2024 році свідчить, що є потенціал для посилення кредитного сегменту через покращення Customer Journey.

Аналіз частки боргової складової у структурі активів АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020–2024 рр. дає змогу оцінити ступінь залежності банку від кредитного портфеля та визначити стратегічну роль клієнтів, які генерують процентні доходи. Розуміння динаміки цієї частки є важливим для формування ефективної моделі клієнтської взаємодії, оскільки саме кредитні клієнти становлять ядро дохідності банку та потребують оптимізованого сервісного шляху. Це підкреслює доцільність подальшого аналізу характеристик клієнтського досвіду та побудови CJM для кредитних продуктів.

З огляду на тему дослідження, проаналізуємо за допомогою графіків (див. рис. 2.5), як Банк підходив до формування кредитного портфеля в розрізі загальних груп клієнтів, що представлені у Звіті про фінансовий стан АТ «ТАСКОМБАНК» (див. Додаток А).

Як показало дослідження складу сумарного кредитного портфеля, Банк не є активним кредитором на міжбанківському ринку, тому сегмент клієнтів фінансових установ не є його пріоритетом.

Перейдемо до оцінки стану та структури статті балансу «Кредити та аванси клієнтам», яку будемо аналізувати за валовою балансовою вартістю, що не враховує очікувані кредитні збитки. З цією метою проаналізуємо відповідну примітку до фінансової звітності.

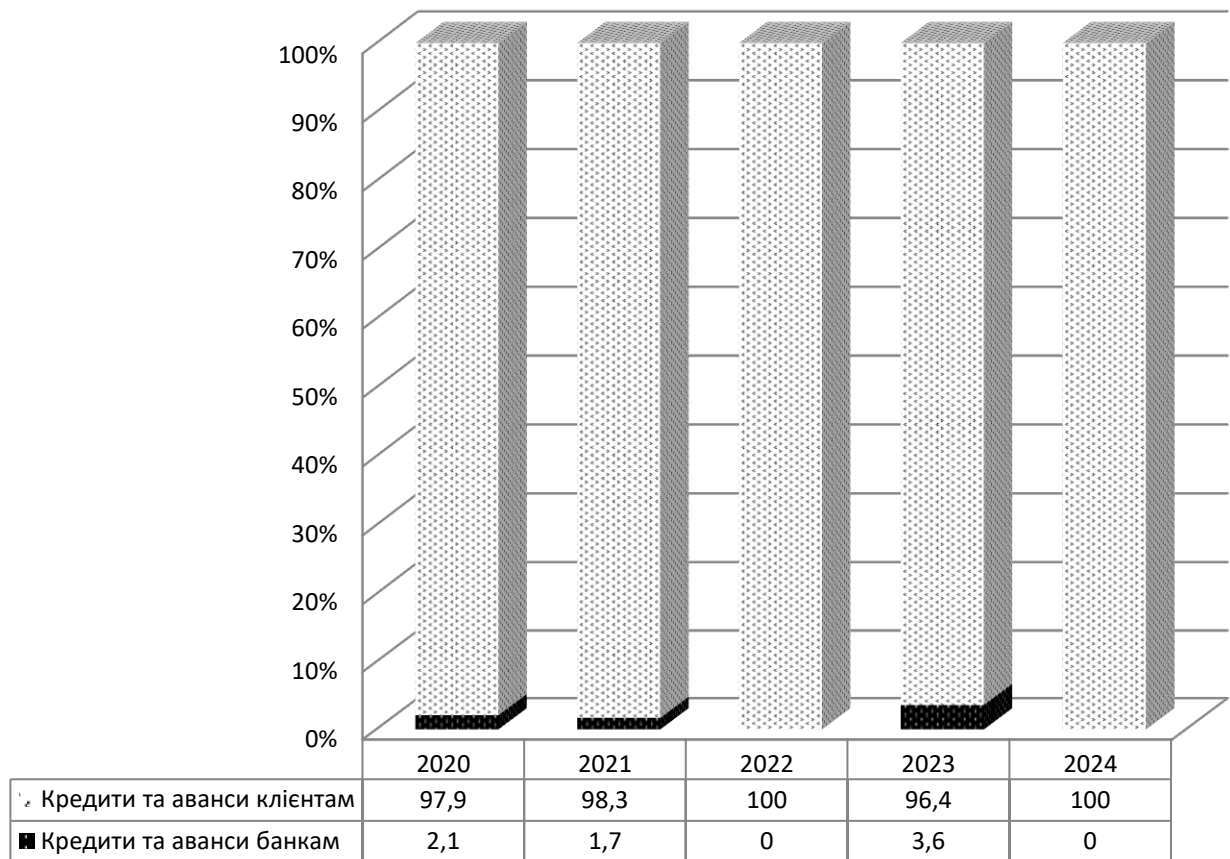


Рисунок 2.5 – Структура складових кредитного портфеля АТ «ТАСКОМБАНК» за групами клієнтів, %.

Як бачимо, має місце домінування кредитів і авансів клієнтам, це означає, що Банк системно орієнтований на обслуговування реального сектору та населення, а не фінансових установ. Частка кредитів та авансів банкам коливається в незначних межах 0-3,6%.

Це підтверджує, що сегмент міжбанківських операцій не є стратегічно важливим для Банку. Міжбанківський ринок використовується переважно епізодично, у періоди короткострокової потреби в ліквідності.

Кредитний портфель АТ «ТАСКОМБАНК» має вузький фокус, зорієнтований майже повністю на класичних клієнтів – юридичних та фізичних осіб. Така модель передбачає вищі ризики, але водночас – вищу прибутковість, оскільки саме клієнтське кредитування формує ключовий процентний дохід банку. Фокус на клієнтах, а не банках, підсилює актуальність подальшого аналізу.

### 2.3 Перевірка достовірності гіпотез щодо стану клієнтського обслуговування у АТ «ТАСКОМБАНК» в умовах діджиталізованого ринку

Згідно з першою висунутою гіпотезою, «Зростання адміністративних й операційних витрат банку є свідченням активної фази цифрової трансформації» у короткостроковому періоді. Тобто, відповідно до поставленої нами гіпотези, якщо обсяг адміністративних та операційних доходів зростає то зростатиме й частка доходів від діджиталізованих послуг банку. Така ситуація притаманна початковому періоду та активній фазі зростання ринку.

Таблиця 2.5 – Склад комісійних доходів від дистанційного банкінгу АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр.\*

Основні показники	Од. вим.	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1. Комісійні доходи від обслуговування платіжних карток	млн. грн.	216,5	359,0	390,6	331,4	436,5
2. Комісійні доходи за платежі без відкриття рахунків	млн. грн.	140,4	195,7	114,5	142,3	195,7
3. Комісійні доходи від переказів коштів	млн. грн.	33,3	29,6	29,0	36,5	42,5
4. Інші комісійні доходи за дистанційними операціями	млн. грн.	4,3	4,0	5,9	21,1	19,3
5. Всього доходів від дистанційного банкінгу	млн. грн.	394,5	588,3	540	531,3	694
6. Усього комісійних доходів	млн. грн.	592,5	837,9	924	883,1	957,2
7. Питома вага доходів від дистанційного банкінгу в загальному обсязі комісійних доходів	%	66,6	70,2	58,4	67,9	72,5

\*Сформовано автором за даними [2; 30].

Для порівняння розрахованого показника питомої ваги доходів від дистанційного банкінгу в загальному обсязі комісійних доходів із відповідним обсягом адміністративних й операційних витрат банку побудуємо графік та представимо його на рисунку 2.6.

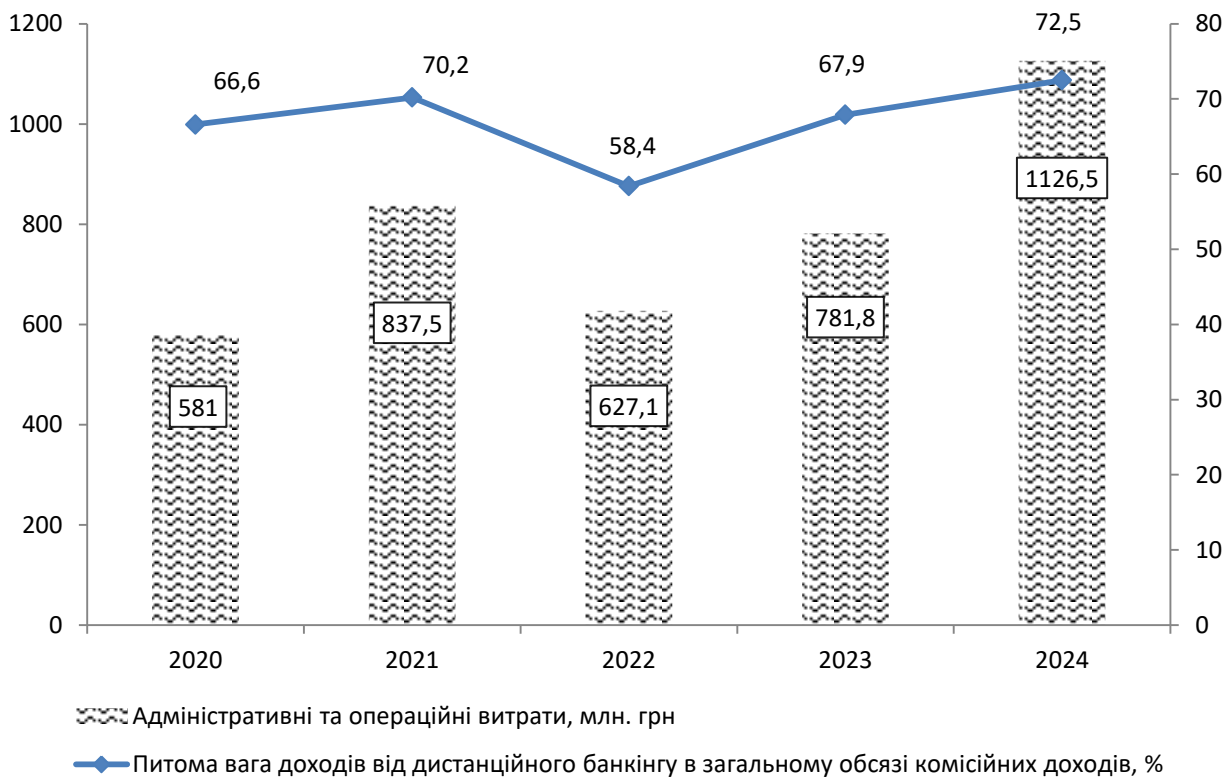


Рисунок 2.6 – Співставлення обсягу адміністративних та операційних витрат із часткою доходів від дистанційного банкінгу АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр.

Всупереч поширеній думці має місце явище, коли зростання частки доходів від дистанційного обслуговування не гарантує миттєвого скорочення витрат, що й ілюструє представлений графік. На це є цілий ряд причин. По-перше, операційний дохід від digital-каналів зростає, але банк перебуває у фазі активних витрат на технології, тому й втрати змінюються синхронно до доходів. По-друге, зростання кількості digital-користувачів зумовлює зростання витрат на підтримку через навантаження на сервери, на відстеження ризиків, модерацію запитів тощо. По-третє, обслуговування клієнтів за digital-каналами потребує висококваліфікованого менеджменту, що відповідно створює високококурентні ринки праці, а отже спричиняє ріст адміністративних витрат. Тому одночасне зростання операційних доходів від digital-обслуговування та зростання адміністративних й операційних витрат є природною й закономірною фазою цифрової трансформації установи. Отже першу гіпотезу доведено.

Доведення другої гіпотези передбачає виявлення динаміки ключових показників ефективності банківського бізнесу, таких як рентабельність власного капіталу ROE, рентабельність активів ROA.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників, що визначають ефективність власного капіталу та активів АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр.

Показники	Од. вим.	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Власний капітал	млн. грн.	2997	3124	3234	3487	3874	1,04	1,04	1,08	1,11
2. Активи	млн. грн.	24054	30839	29344	34607	40487	1,28	0,95	1,18	1,17
3. ROE,	%	12,7	14,6	0,96	0,58	7,98	1,15	0,07	0,60	Зр.у 14 разів
4. ROA	%	1,58	1,48	0,11	0,06	0,76	0,94	0,07	0,55	Зр.у 13 разів

Дані табл. 2.6 яскраво демонструють реакцію фінансових ринків на початок активної фази воєнних дій на території України, що видно за темпами зниження росту активів, уповільнення росту власного капіталу, значного падіння їх прибутковості у 2022 та 2023 роках. Для перевірки другої гіпотези за допомогою графічних побудов перевіримо, чи є взаємозв'язок між чистим комісійним доходом Банку та величиною ROE (див. рис. 2.7).

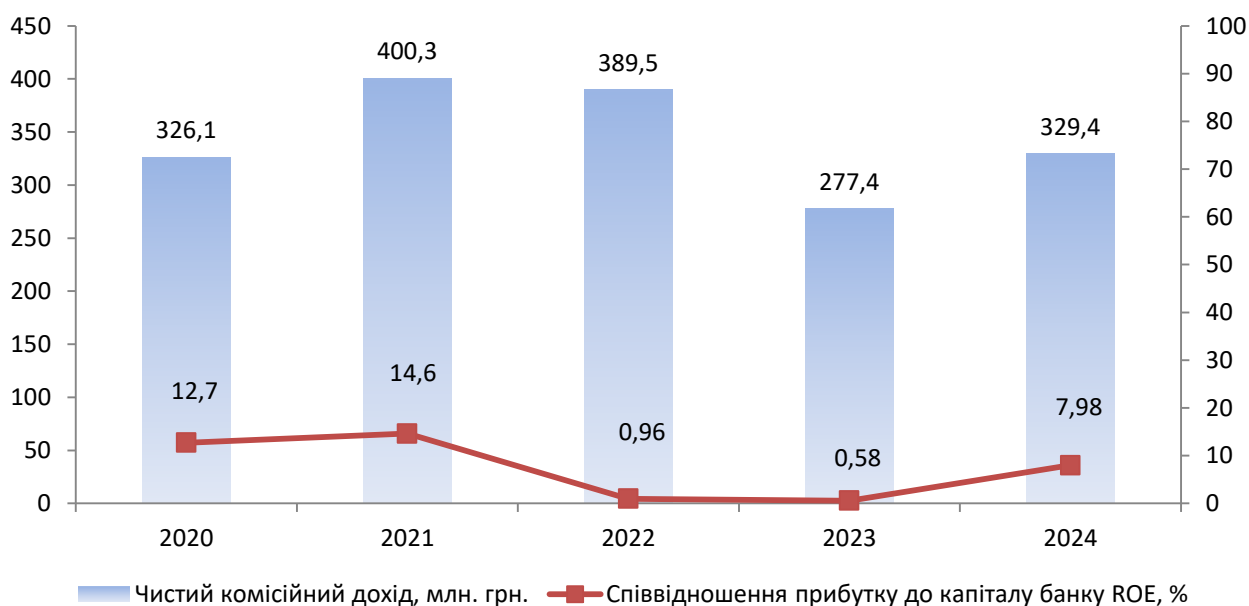


Рисунок 2.7 – Співставлення обсягу чистого комісійного доходу із рентабельністю власного капіталу АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр.

За результатами співставлення показників можна зробити ствердний висновок, що цифрові сервіси генерують більш стабільний і високомаржинальний комісійний дохід. Оскільки такі операції не створюють кредитного ризику і не вимагають збільшення обсягу власного капіталу, відповідно їх розвиток забезпечує зростання прибутковості на капітал. Таким чином, підвищення рівня діджиталізації прямо корелює з підсиленням ROE. Друга гіпотеза є доведеною.

Вивчаючи нематеріальні активи АТ «ТАСКОМБАНК» у 2021-2024 рр. для доведення третьої гіпотези, прослідковуємо їх суттєве зростання як за сумами вкладень (див. рис. 2.8), так і за часткою у сумарних активах (див. табл. 2.7).

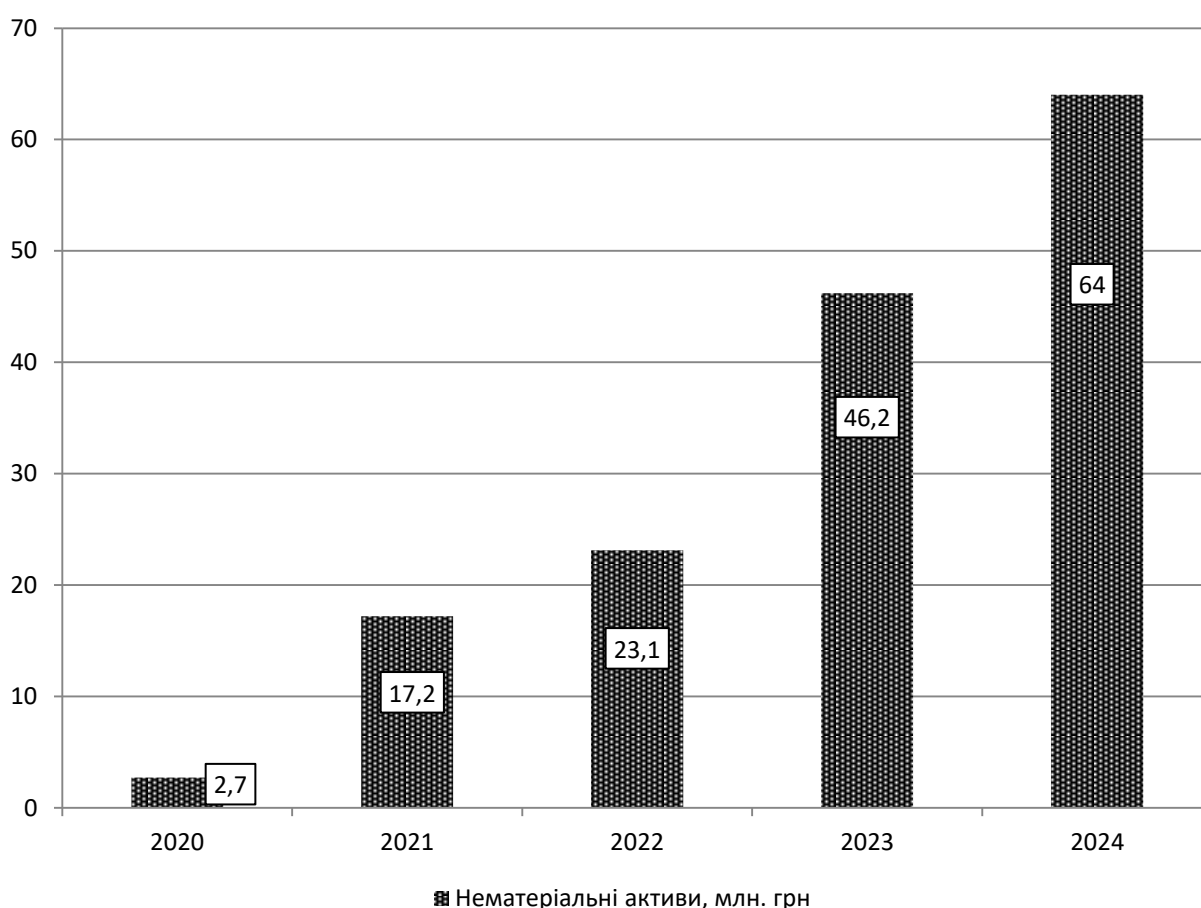


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягу нематеріальних активів АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр., млн. грн.\*

\* Сформовано автором за даними [2; 30].

Хоча загалом частка нематеріальних активів є незначною, але суттєве зростання темпів приросту цього показника з високою ймовірністю дозволяє припустити зростання обсягів вкладень у діджиталізацію бізнес-процесів цього банку. У цифровому банкінгу конкурентні переваги формуються не за рахунок фізичних ресурсів, а переважно ІТ-платформами, технологічними алгоритмами та цифровими продуктами. Чим вища інтенсивність цифрових інновацій, тим більшою стає роль нематеріальних активів у формуванні вартості банку.

Таблиця 2.8 – Динаміка обсягу нематеріальних активів АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр.

Показники	Од. вим.	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Нематеріальні активи	млн. грн	2,7	17,2	23,1	46,2	64,0	6,37	1,34	2,0	1,39
2. Активи	млн. грн	24054	30839	29344	34607	40487	1,28	0,95	1,18	1,17
3. Питома вага нематеріальних активів, %	%	0,01	0,06	0,08	0,13	0,16	6,0	1,33	1,63	1,23

Обсяг нематеріальних активів збільшився з 2,7 млн грн у 2020 р. до 64,0 млн грн у 2024 р., що означає базисне зростання у 23,7 раза. Такі темпи значно перевищують динаміку загальних активів банку. Питома вага нематеріальних активів зростає з 0,01% до 0,16%, що свідчить про посилення ролі технологічних компонентів у структурі активів. Темпи приросту, особливо у 2021 р. (+537%) та 2023 р. (+100%) демонструють інвестиційні стрибки, характерні для впровадження великих ІТ-проектів. Така динаміка узгоджується з переходом банківської моделі від фізичної інфраструктури до цифрових платформ, мобільних застосунків, алгоритмів автоматизації та аналітики. Зростання нематеріальних активів може означати розширення цифрових продуктивних лінійок (TAS2U, izibank); інвестиції у власні ІТ-системи; удосконалення процесів онлайн-кредитування та onboarding; впровадження аналітики даних та систем безпеки. Хоча питома вага нематеріальних активів залишається незначною у

структурі активів, їх висока динаміка вказує на активну модернізацію бізнес-моделі, що є критично важливим у конкуренції на ринку цифрового банкінгу.

Як було зазначено в методиці обґрунтування гіпотези №3, зі зростанням діджиталізації більшість типових транзакцій (платежі, перекази, обслуговування рахунків) виконується он-лайн, що збільшує потребу в дистанційному обслуговуванні та заохочує клієнтів до зберігання коштів на поточних банківських рахунках. Оперативність доступу до коштів в умовах діджиталізації стимулює клієнтів тримати більше ресурсів на поточних рахунках. Тому обсяг поточних рахунків клієнтів (кошти на вимогу) є реальним відображенням кількості активних користувачів цифрових сервісів обслуговування.

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягу коштів на вимогу клієнтів АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр., млн. грн.

Показники	Роки					Темп росту			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Поточні рахунки юридичних осіб	3303	5233,7	4969,4	4992,5	5978,3	1,58	0,95	1,00	1,20
2. Поточні рахунки фізичних осіб	1114,1	1530,4	2262,5	2271,2	2794,3	1,37	1,48	1,00	1,23
3. Всього коштів на вимогу	4417,1	6764,1	7231,9	7263,7	8772,6	1,53	1,07	1,00	1,21

Загальний обсяг поточних рахунків клієнтів зріс з 4,4 млрд. грн. у 2020 р. до 8,8 млрд. грн. у 2024 р. Це означає, що ресурсна база «на вимогу» збільшилася майже вдвічі, що є характерним для банків, які активно розвивають цифрові канали. Має місце різна динаміка юридичних та фізичних осіб. Юридичні особи демонструють нестабільне зростання, але загальна тенденція позитивна. Фізичні особи поводять себе по більш передбачуваній траєкторії – має місце постійне зростання, особливо у 2021-2022 рр. (+48%), що співпадає з активним розвитком izibank / TAS2U.

Для підсумкової перевірки третьої гіпотези за допомогою графічних побудов порівняємо зростання частки нематеріальних активів Банку із динамікою показника обсягу коштів на вимогу клієнтів установи (див. рис. 2.8).

За даними рисунку маємо доведений взаємозв'язок між зростанням рівня діджиталізації банківських послуг та збільшенням обсягу коштів на поточних рахунках.

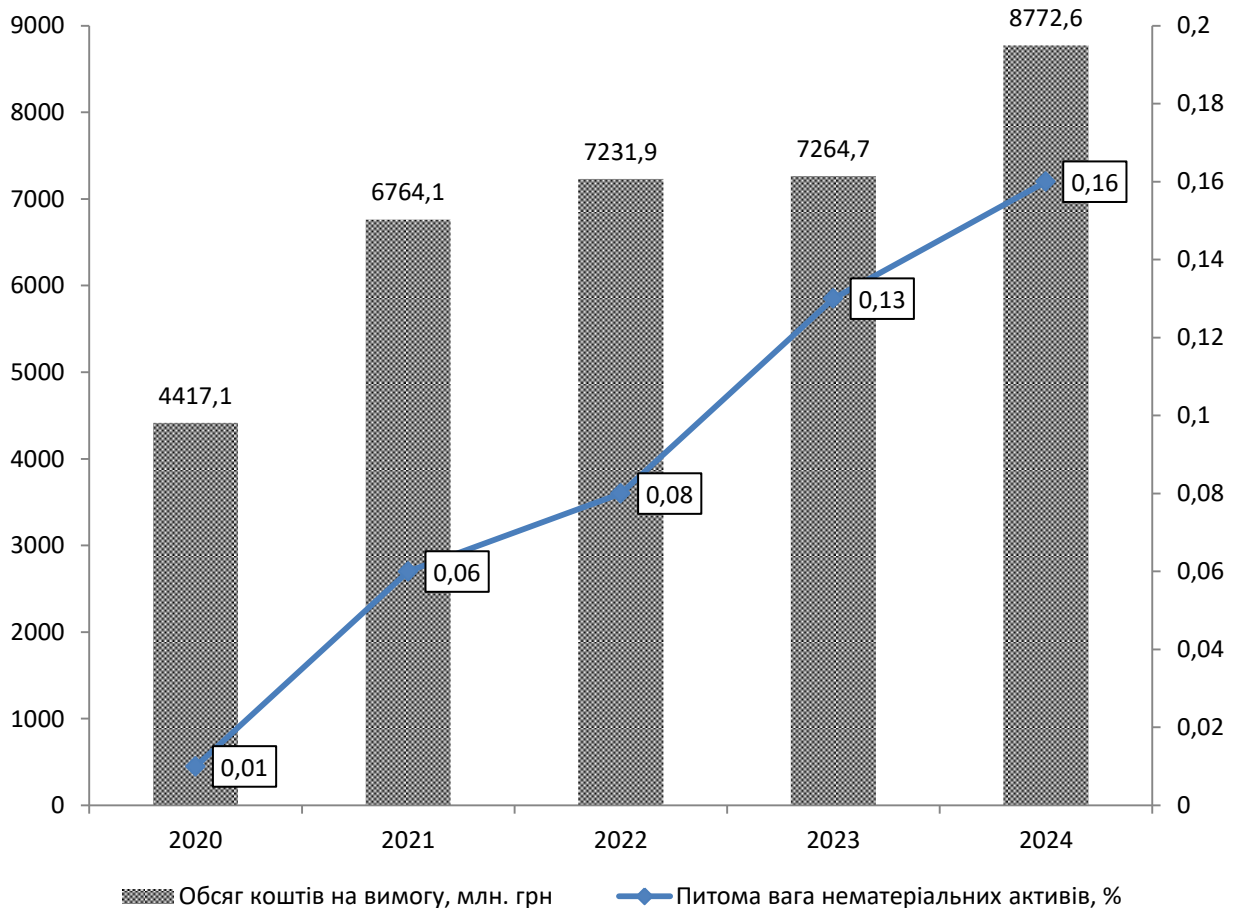


Рисунок 2.8 – Співставлення обсягів коштів на вимогу із часткою нематеріальних активів АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020-2024 рр.

Аргументами, що доводять істотність цього зв'язку є наступні:

- 1) посилення довіри клієнтів. Якщо банк успішно забезпечує стабільні цифрові сервіси, такі як мобільний банкінг, миттєві платежі, тощо, тоді рівень довіри клієнтів до банку зростає. Клієнти не бояться утримувати кошти на банківських рахунках;
- 2) швидкість доступу до власних коштів. Можливість у будь-який момент здійснити платіж стимулює клієнтів до перенесення ліквідності на поточні депозити;
- 3) заміщення готівки безготівковими інструментами. Масовий перехід в онлайн зменшує потреби у готівці. Цифрові інструменти розрахунків завдяки своїй зручності та поширенню набувають все більшої популярності;

4) розвиток еквайрингу та 2P2 операцій. Через поточні рахунки клієнтів проходить все більше операцій – від зарахування заробітної плати, соціальних виплат, комунальних платежів, оплата мобільного, інтернет-зв'язку тощо.

Тому зростання цифрової зрілості банку закономірно супроводжується збільшенням поточних зобов'язань у його балансі. Збільшення коштів на вимогу свідчить також і про зростання дешевої ресурсної бази, що покращує фінансову стійкість банку, а великі залишки на поточних рахунках відображають кількість активних користувачів і рівень довіри до сервісів; стабільна присутність як юросіб, так і фізосіб свідчить про розширення клієнтського сегменту, який користується цифровими каналами.

Як бачимо, гіпотеза №3 теж дістала своє підтвердження.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АТ «ТАСКОМБАНК» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

#### 3.1 Стратегічні принципи формування клієнтоорієнтованого сервісу

Сучасні інноваційні формати банківського бізнесу демонструють перехід до цифрової трансформації [12; 15; 13; 35; 38]. Це потребує перегляду традиційних методів як організації внутрішніх процесів у банку, так і взаємодії з клієнтами. Експерти зазначають, що: «Цифровізація змінює способи взаємодії клієнтів з банком» [34], що зумовлює потребу напрацювання нового досвіду взаємодії з ними. Данік Н. та Творидло А. виокремлюють за важливістю для клієнта, зокрема, такі моделі надання банками своїх послуг [8, с.100]:

1. «Банк як сервіс (Bank-as-a-Service, BaaS) надає свої послуги через інші платформи чи компанії, які використовують їхні API для інтеграції банківських функцій у власні продукти» [8, с.100].

2. «Мобільні банки (Mobile-Only Banks) пропонують в основному мобільні додатки для всіх операцій, відкриття рахунків до отримання кредитів, і не мають фізичних відділень [8, с.100].

3. «Банк як платформа (Bank-as-a-Platform, BaaP) надає свою інфраструктуру, дані та послуги для розробників, щоб вони могли створювати власні фінансові продукти на базі банківських ресурсів» [8, с.100].

Отже, у банківництві у стратегічному плані назріла потреба зміни принципів формування клієнтоорієнтованого сервісу, а саме формування й впровадження клієнтоорієнтованої цифрової моделі обслуговування.

Формування клієнтоорієнтованої цифрової стратегії передбачає системний перехід банку до моделі, у якій усі процеси, канали взаємодії та сервіси інтегруються навколо потреб клієнта. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку фінансового сектору, де вирішальними стають зручність,

швидкість, безперебійність обслуговування та персоналізований досвід користувача.

Перш ніж дати відповідь на питання, чи цифрова стратегія розвитку АТ «ТАСКОМБАНК» побудована з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу звернемося до побудови матриці SWOT-аналізу клієнтського обслуговування Банку у контексті діджиталізації.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз клієнтського обслуговування АТ «ТАСКОМБАНК у контексті діджиталізації» \*

ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
S (СИЛЬНІ СТОРОНИ)	W (СЛАБКІ СТОРОНИ)
1. Наявність цифрових каналів обслуговування (мобільний та інтернет-банкінг, дистанційні сервіси через: TAS2U; Izibank).	1. Існуюча фрагментація процесів: не повна інтеграція каналів, можливі розриви в customer journey між офлайн і онлайн.
2. Потенціал для омніканального обслуговування за рахунок поєднання традиційних відділень та digital- сервісів	2. Неоднорідна якість взаємодії клієнта з сервісами: UX/UI, неоднозначність інформації про тарифи/умови.
3. Можливість пропонувати персоналізовані продукти та сервіси завдяки аналізу даних клієнтів (часткові дані вже доступні).	3. Обмежений рівень прозорості в частині CX-метрик: відсутність систематичного моніторингу (у відкритих джерелах)
4. Комбінований бізнес-модуль: обслуговування корпоративних та приватних клієнтів свідчить про потенціал масштабування digital-сервісів.	4. Мають місце інфраструктурні ризики: не всі ІТ-системи оновлені, можливі технічні обмеження при масовому навантаженні.
ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
O (МОЖЛИВОСТІ)	T (ЗАГРОЗИ)
1. Зростання попиту на дистанційні банківські послуги, мобільність та швидкість, адже ринок готовий до digital-сервісів.	1. Жорстка конкуренція з боку «необанків» та fintech-продуктів, які пропонують агресивні UX/UI-інновації.
2. Використання аналітики (Big Data) для персоналізації продуктів, крос-продажів, прогнозування поведінки клієнтів.	2. Кіберризика: зростання цифрових загроз, шахрайства, що збільшує потребу у посиленому захисті даних та систем.
3. Омніканальна стратегія та CRM у комплексі призведуть до підвищення лояльності, зниження відтоку клієнтів, забезпечать можливість утримати та розширити клієнтську базу.	3. Страх частини клієнтів перед повністю цифровим обслуговуванням. Такі клієнти можуть обирати традиційні банки.
4. Оптимізація операційних витрат за рахунок автоматизації та зменшення навантаження на відділення.	4. Регуляторні зміни, зміна вимог до безпеки та ідентифікації, що підвищує ризик затримок впровадження нових digital-послуг.

\* Сформовано автором а даними [2; 9; 15; 30].

Якщо вдатися до підсумкової короткої характеристики стану клієнтського обслуговування, то сильними сторонами банку вбачаються:

1. Цифрові канали банку є тим стандартом, який дає змогу АТ «ТАСКОМБАНК» відповідати очікуванням молодих і мобільних клієнтів.

2. Комбінований бізнес-модуль дозволяє банку працювати з різними сегментами: приватними особами та бізнесу та, відповідно, масштабувати діджитал-сервіси для обох.

Найбільш відчутними слабкими сторонами банку є:

1. Фрагментація каналів, що може створювати «розриви» у клієнтському досвіді, а це своєю чергою знижує лояльність.

2. Без системного моніторингу CX-метрик банк не має чіткої інформації про якість сервісу з точки зору клієнта.

Серед можливостей зауважимо наступне:

1. Ринок фінансових послуг в Україні перебуває у фазі активної цифровізації, що збільшує попит на онлайн-банкінг і зростає необхідність удосконалювати fintech-рішення для кращого обслуговування клієнтів.

2. Використання аналітики дає змогу створювати цінні персоналізовані сервіси, що підвищує конкурентоспроможність банку.

Основними загрозами вбачаються:

1. Конкуренція з боку небанків, яка може «перетягнути» клієнтів, особливо молодь.

2. Безпекові ризики та потреба у постійному оновленні систем є важливим фактором, недотримання якого може знижувати довіру клієнтів.

Перейдемо до матриці TOWS аналізу – інструменту, що допомагає скомбінувати результати SWOT аналізу так, щоб згенерувати чотири типи стратегічних альтернатив на основі поєднання внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми (можливості та загрози).

У фокусі стратегій S–O (використання сильних сторін для реалізації можливостей) вбачаємо активне зростання та розвиток цифрового клієнтського сервісу. Основні стратегічні дії:

S-O<sub>1</sub>. Створення омніканальної платформи CX, що інтегрує мобільний банкінг, чат-боти, контакт-центр і відділення.

S-O<sub>2</sub>. Розробка персоналізованих фінансових продуктів на основі машинного аналізу даних (рекомендації, динамічні ліміти, індивідуальні пропозиції).

S-O<sub>3</sub>. Запуск цифрових сервісів для корпоративних клієнтів: e-kYC, автоматизовані формати кредитування, онлайн-платформи для управління фінансами.

S-O<sub>4</sub>. Оптимізація операцій через роботизацію (RPA): обробка платежів, KYC, верифікація документів.

Стратегії W–O (подолання слабких сторін завдяки можливостям) покликані усунути «вузькі місця» digital-сервісів та технологічних обмежень. Основні стратегічні дії:

W-O<sub>1</sub>. Повна інтеграція каналів обслуговування через CRM, єдину базу даних клієнта та уніфіковані сценарії взаємодії.

W-O<sub>2</sub>. Впровадження системи управління задоволеністю клієнтів в усіх точках контакту.

W-O<sub>3</sub>. Редизайн мобільного та веб-банкінгу, орієнтований на спрощення процесів та «короткий шлях» користувача.

W-O<sub>4</sub>. Трансформація технологічної інфраструктури банку, зокрема посилення API-платформи, що відкриває можливість швидкого запуску цифрових продуктів.

Стратегії S–T (використання сильних сторін для мінімізації загроз) орієнтовані на посилення конкурентних переваг і зниження ринкових ризиків. Для цього необхідно:

S-T<sub>1</sub>. Забезпечити позиціонування банку як «технологічного універсального банку», який поєднує зручність небанку та надійність класичного банку.

S-T<sub>2</sub>. Посилити кіберзахист та прозорість безпекових процедур, що підвищує довіру і збільшує кількість активних користувачів digital-каналів.

Стратегії W–T (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз) орієнтовані на захист банку від зниження конкурентоспроможності.

W-T<sub>1</sub>. Усунення «точок болю» в сервісних процесах через аналіз customer journey (CJM) та спрощення ключових сценаріїв: кредитування, депозити, оплати.

W-T<sub>2</sub>. Створення Центру управління клієнтським досвідом, який системно аналізує відтік, задоволеність та проблемні точки.

W-T<sub>3</sub>. Повне оновлення безпекових протоколів, централізація моніторингу подій безпеки, аудит IT-ризиків.

Загальні рекомендації на основі вивчення матриці SWOT:

1) сконцентруватися на інтеграції каналів і CRM, щоб усунути слабкі сторони й використати можливості омніканальності;

2) інвестувати у кібербезпеку і забезпечити комунікацію з клієнтами про захист їхніх даних, щоб зменшити загрози та зміцнити довіру;

3) запровадити систематичне вимірювання CX-метрик, щоб мати об'єктивну картину якості обслуговування.

4) використати аналітику для персоналізації: сегментовані пропозиції, таргетинг, крос-продажі.

5) грамотно позиціонувати цифрові послуги, подаючи їх у форматі «зручність + безпека + швидкість» для різних сегментів клієнтів, враховуючи страхи та бар'єри консервативних груп.

Зупинимось на ключових передумовах формування клієнтоорієнтованої цифрової стратегії АТ «ТАСКОМБАНК».

По-перше, базовою умовою є впровадження омніканальної системи обслуговування. «Омніканальність» передбачає, що клієнт отримує однаковий набір сервісів і однаковий рівень обслуговування в банку незалежно від обраного каналу (чи через відділення, чи мобільний додаток, веб-інтерфейс або контакт-центр чи соціальні мережі). Така модель сприяє безперервності клієнтського шляху (Customer Journey), зменшує операційні бар'єри, що підвищує задоволеність та довіру до банку.

Її у центром є єдиний, послідовний досвід клієнта (Customer Experience, CX). Такий підхід забезпечує узгодженість взаємодій у всіх каналах, підвищує лояльність та створює передумови для ефективного крос-сейлу та скорочення операційних витрат. Перехід до омніканальної архітектури обслуговування клієнтів обґрунтований певними логічними тезами (див. рис. 3.1).

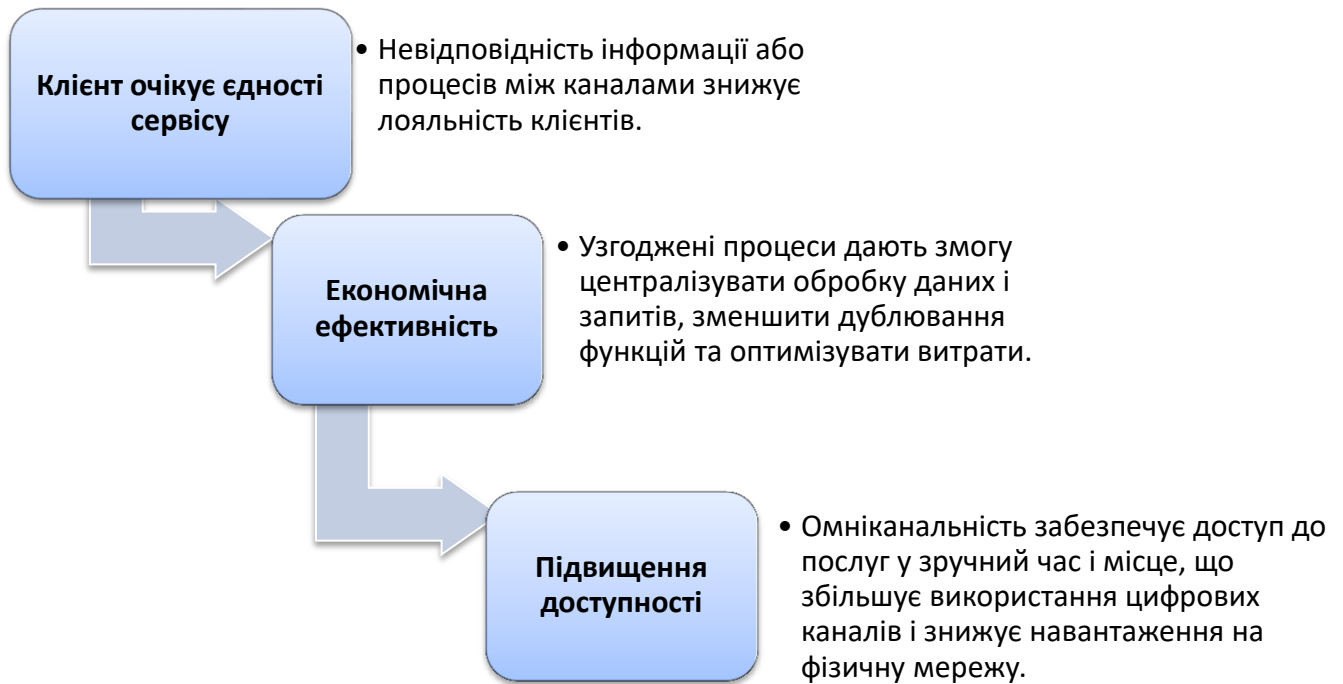


Рисунок 3.1 – Ключові аспекти омніканальної моделі клієнтського обслуговування\*

\* Сформовано автором [2; 15; 30].

Згідно зі світовими практиками, впровадження омніканальних систем є одним із ключових факторів успішної конкуренції на ринку цифрових банківських послуг (банки з омніканальною моделлю підвищують показники лояльності в середньому на 20-30%).

Другою важливою передумовою формування клієнтоорієнтованої цифрової стратегії АТ «ТАСКОМБАНК» є посилення персоналізації сервісів.

Персоналізація означає адаптацію продуктів, комунікацій і сервісних сценаріїв під індивідуальні потреби клієнта. Її зміст представимо за допомогою рисунку 3.2:

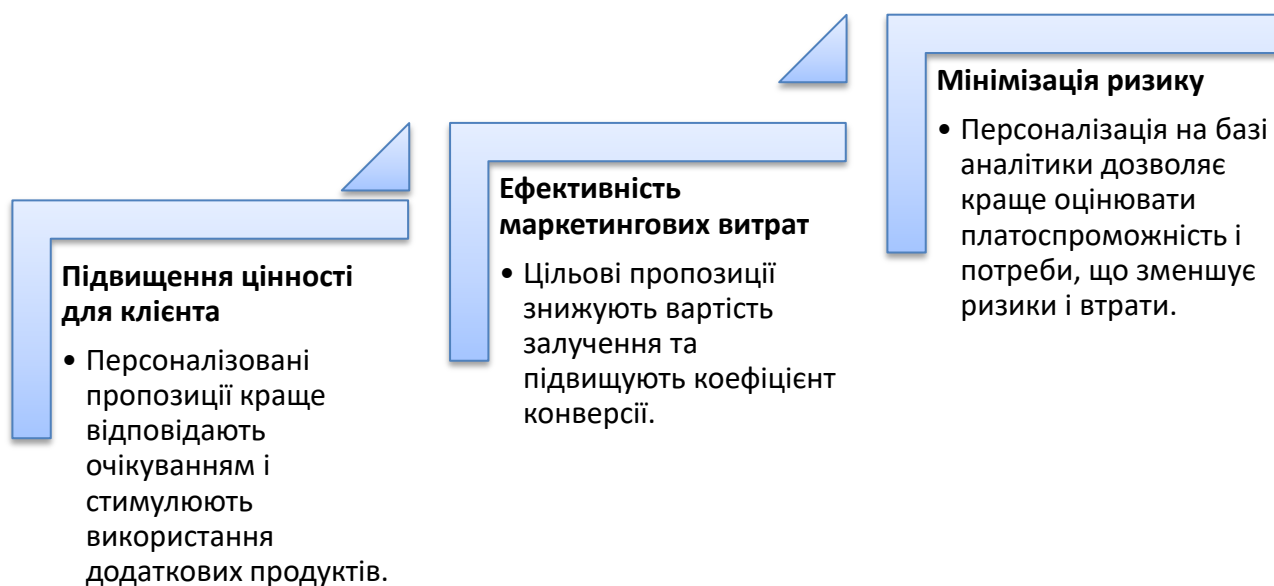


Рисунок 3.2 – Ключові засади персоналізованої моделі клієнтського обслуговування\*

\*Сформовано автором

Персоналізація ґрунтується на використанні даних про поведінку, транзакційну активність та фінансові потреби клієнтів для формування індивідуальних пропозицій і рекомендацій. У банківській практиці це може стосуватися різних аспектів фінансових рішень клієнтів: адаптивних кредитних лімітів, персональних фінансових порад, рекомендацій щодо оптимізації витрат, автоматичних нагадувань та попереджень, індивідуальних інвестиційних стратегій тощо.

Персоналізований підхід забезпечує підвищення конверсії, утримання клієнтів, а отже й зростання прибутковості. Для цього використовується засоби аналітики Big Data та алгоритми машинного навчання, що дозволяє формувати точніші сегменти клієнтів, зробити комунікацію більш релевантною та підвищити ефективність банківського обслуговування.

По-третє, клієнтоорієнтована стратегія потребує оптимізації внутрішніх процесів. Щоб клієнтоорієнтована стратегія працювала ефективно, необхідно трансформувати операційну модель. Йдеться про автоматизацію повторюваних завдань, цифровий документообіг, запровадження єдиної CRM-платформи та використання «розумних» каналів комунікації – чат-ботів, голосових асистентів і систем, що автоматично розпізнають запити. Такий підхід прискорює обробку звернень, знижує ризик помилок і скорочує операційні витрати, що особливо важливо для масштабного універсального банку.

По-четверте, клієнтоорієнтована стратегія неможлива без посилення кіберзахисту. Збільшення кількості цифрових взаємодій потребує комплексної безпеки. Це передбачає сучасні методи аутентифікації, постійний моніторинг підозрілих операцій, захищену інфраструктуру та зрозумілу комунікацію щодо стандартів безпеки від АТ «ТАСКОМБАНК». Високий рівень захисту зміцнює довіру клієнтів і є фундаментом їхньої лояльності.

По-п'яте, клієнтоорієнтована стратегія потребує вкладень в людський капітал та управління змінами. Технологічні інновації не працюють без підготовленої команди. Ключові напрями змін в цьому відношенні стосуються:

- розвитку цифрових компетенцій співробітників, умінь працювати з даними та сучасними інструментами взаємодії;
- трансформації ролі front-office від операційного виконання до експертного консультування і підтримки складних клієнтських ситуацій;
- формування культури клієнтоорієнтованості через актуальні KPI, мотиваційні моделі та підтримку проактивної поведінки персоналу.

Таким чином, формування клієнтоорієнтованої цифрової стратегії АТ «ТАСКОМБАНК» передбачає інтеграцію омніканального підходу, персоналізації сервісів, технологічної модернізації внутрішніх процесів та високих стандартів кібербезпеки та управлінських підходів щодо розвитку персоналу.

Реалізація такої стратегії створить передумови для підвищення конкурентоспроможності банку, збільшення частки цифрових клієнтів та зміцнення його позицій на ринку фінансових послуг.

### **3.2 Діагностика чинної моделі клієнтської взаємодії в АТ «ТАСКОМБАНК» та шляхи її удосконалення**

Проведення комплексної діагностики поточної взаємодії з клієнтами в АТ «ТАСКОМБАНК» є початковим і критично важливим етапом цифрової трансформації. Ефективне впровадження CRM-рішень потребує глибокого розуміння того, як клієнти сприймають банк і як саме вибудована їхня взаємодія з різними сервісними каналами.

У цьому контексті важливого значення набуває дослідження поняття «клієнтського досвіду», відомого за англійською аббревіатурою CX (Customer Experience). CX у банківській сфері варто розглядати як цілісну систему вражень, що формується на основі сукупності всіх точок контакту клієнтів з банком. Такий досвід є не лише враженням від окремих операцій та послуг, а відображенням інтегрованого досвіду, який охоплює кожен етап обслуговування – від відвідування відділення до користування мобільним застосунком, інтернет-банкінгом або спілкування з контакт-центром. Значення якісного CX (Customer Experience) для банку полягає в тому, що він є ключовим чинником конкурентоспроможності у середовищі, де безпосередні банківські продукти за суттю не відрізняються між собою.

Саме тому ретельна діагностика чинної моделі клієнтської взаємодії дає змогу об'єктивно оцінити рівень цифрової зрілості, виявити слабкі місця сервісних процесів та визначити бар'єри, що заважають якісній комунікації й задоволеності клієнтів. Результати такого аналізу стають фундаментом для формування пріоритетів трансформації та побудови сучасної CRM-архітектури, яка відповідає очікуванням клієнтів і стратегічним цілям банку.

Діагностика чинної моделі клієнтської взаємодії ґрунтується на структурно-логічній послідовності, що включає 7 етапів. Їх короткий зміст представлено у таблиці 3.2. Для полегшення сприйняття поданого матеріалу використані аббревіатури ключових метрик сервісної ефективності у банківській сфері представлено у додатку Б.

Таблиця 3.2 – Етапи та ключові параметри діагностики моделі клієнтської взаємодії АТ «ТАСКОМБАНК»\*

Назва етапу 1	Зміст діагностики 2	Показники для оцінки 3	Ключова ідея 4
Етап 1. Аналіз існуючої системи каналів обслуговування	Здійснюється інвентаризація всіх точок контакту з клієнтами, включно з відділеннями, кол-центром, мобільним застосунком, системою онлайн- та дистанційного банкінгу, чат-ботами, соціальними мережами.	Для кожного каналу оцінюються: – швидкість обробки звернень; – стабільність роботи; – навантаження та пропускну здатність; – відповідність очікуванням клієнтів; – рівень інтеграції між каналами.	Дозволяє виявити «розриви» у клієнтському шляху (customer journey gaps), що ускладнюють переходи між каналами та погіршують загальний досвід користувача.
Етап 2. Оцінювання якості та повноти даних про клієнтів	Передбачає аудит масивів даних, які банк використовує для обслуговування клієнтів.	Ключовими аспектами є: – повнота інформації (наявність контактів, історій звернень, транзакційних даних); – однотипність і стандартизованість записів; – наявність дублювань у різних базах; – ступінь оновленості та достовірність відомостей.	Недостатня якість даних або їх розпорошення суттєво ускладнюють побудову єдиного клієнтського профілю. Тому аудит даних є критично важливим перед впровадженням CRM.
Етап 3. Дослідження поведінки клієнтів і карти їхнього досвіду	Важливо оцінити шлях клієнта (customer journey) під час отримання основних банківських послуг: відкриття рахунку, оформлення депозиту чи кредиту, проведення платежів, подання звернень.	На цьому етапі аналізуються: – типові бар'єри у взаємодії; – кількість «точок тертя» (pain points); – частота повторних звернень; – рівень зусиль, які докладають клієнти (Customer Effort Score).	Дозволяє визначити, які елементи сервісу найбільше потребують цифровізації або автоматизації.
Етап 4. Аналіз ключових показників якості клієнтського сервісу	Діагностика включає оцінку кількісних індикаторів, які відображають стан взаємодії з клієнтами	Аналіз охоплює: – середній час відповіді (ART); – середній час розв'язання проблеми (AHT); – рівень задоволеності (CSAT); – готовність рекомендувати банк (NPS); – рівень відтоку клієнтів (churn rate).	Отримані результати дають змогу об'єктивно оцінити якість сервісу та коректно сформулювати цілі для CRM.

продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Етап 5. Визначення організаційних та операційних бар'єрів	Вивчаються внутрішні процеси, що впливають на якість сервісу	Аналіз охоплює: – розподіл функцій між підрозділами; – дублювання операцій; – недостатня автоматизація; – неефективні процедури погодження; – відсутність узгоджених SLA для клієнтських звернень.	Ідентифікація операційних обмежень дозволяє визначити, які процеси мають бути оптимізовані у CRM.
Етап 6. Оцінка цифрової компетентності персоналу	Сформований рівень компетенцій працівників у сфері цифрових сервісів та аналітики	Аналіз охоплює: – знання сучасних інструментів комунікацій; – готовність працювати в єдиному цифровому середовищі; – наявність навичок роботи із даними; – потреби в навчанні.	Визначається, наскільки швидко та ефективно можна інтегрувати нову CRM-систему.
Етап 7. Формування підсумкової карти проблем та можливостей	Результатом діагностики стає матриця поточного стану сервісних процесів	Аналіз охоплює: – виявлені проблеми; – причини їх виникнення; – потенціал для цифрового вдосконалення; – пріоритети для впровадження CRM.	Ця карта стає фундаментом для визначення технічних вимог до CRM, етапів трансформації та економічного обґрунтування.

\*Сформовано автором

Зазначимо, що перехід на дистанційне обслуговування кардинально міняється роль клієнта. На цьому наголошує Домінова І.В. Дослідниця відмічає, що мають значення: «віддаленість клієнта від банківської установи», «у процесі здійснення банківських операцій операціоністом виступає клієнт, а не кваліфікований співробітник банку», «рівень якості обслуговування повністю залежить від функціонування автоматичних систем самообслуговування та провайдера» [10, с.86]. Тому удосконалення діагностики поточної системи клієнтського обслуговування для АТ «ТАСКОМБАНК» та й інших банків полягає, на нашу думку, у розширенні її сфер. Ми пропонуємо її здійснювати за вісьма напрямками (див. табл. 3.3). Такий деталізований аналіз охопить усі ключові елементи взаємодії з клієнтами: канали комунікації, якість даних, клієнтський

досвід, операційні процедури, технологічну інфраструктуру, компетентності персоналу та актуальність сегментації.

Таблиця 3.3 – Удосконалена комплексна діагностика стану поточної взаємодії з клієнтами АТ «ТАСКОМБАНК»

Елемент діагностики	Зміст аналізу	Виявлені проблеми / ризики	Можливості для вдосконалення
1. Канали взаємодії з клієнтами	Інвентаризація фізичних та цифрових каналів: відділення, кол-центр, мобільний застосунок, інтернет-банкінг, чат-боти, соціальні мережі.	Неповна інтеграція каналів; різна швидкість обслуговування; дублювання функцій у сервісних підрозділах.	Створення омніканального середовища; єдина система маршрутизації звернень; централізована обробка запитів.
2. Якість даних (Data Quality)	Перевірка достовірності, повноти, актуальності та стандартизації клієнтських даних.	Фрагментованість даних; дублікати; недостатнє оновлення профілів; розподіл інформації між різними системами.	Формування єдиного клієнтського профілю (Single Customer View); очищення та уніфікація даних; автоматичне оновлення записів.
3. Клієнтський досвід (CX)	Аналіз шляхів клієнтів при проведенні типових операцій: платежі, кредити, депозити, звернення.	«Точки тертя» у цифровому застосунку; необхідність повторних звернень; відсутність безшовного переходу між каналами.	Оптимізація CJM; скорочення кількості етапів; автоматизація процесів; персоналізовані сценарії для мобільного застосунку.
4. Ключові метрики сервісу	Оцінювання показників CSAT, NPS, CES, середнього часу відповіді (ART) та часу розв'язання (AHT).	Низький рівень повторної рекомендації; високий CES у певних сегментах; нерівномірність навантаження каналів.	Впровадження системи регулярного моніторингу показників; автоматичний збір фідбеку; KPI для підрозділів.
5. Операційні процеси	Аналіз внутрішніх процедур обслуговування та маршрутизації звернень.	Дублювання операцій між відділами; довгий процес погодження; недостатній рівень автоматизації.	Автоматизація сервісних процесів у CRM; створення єдиного центру підтримки; впровадження SLA.
6. Технологічна інфраструктура	Оцінка здатності IT-систем підтримувати високий рівень сервісу та інтеграцію каналів.	Використання застарілих модулів; відсутність наскрізної аналітики; часткова інтеграція з мобільним застосунком.	Модернізація IT-архітектури; впровадження API; інтеграція CRM із усіма цифровими каналами.
7. Кваліфікація персоналу	Аналіз цифрових компетенцій працівників, рівня володіння інструментами сервісної комунікації.	Низький рівень компетентності в роботі з аналітикою; різний рівень цифрової готовності у відділеннях.	Проведення навчальних програм; створення внутрішньої академії сервісу; мотиваційна система.
8. Потреби клієнтів та сегментація	Вивчення поведінкових та демографічних характеристик клієнтів, оцінка їхніх очікувань.	Недостатня персоналізація; обмежені сегментаційні моделі; відсутність індивідуальних пропозицій.	Використання Big Data; персоналізовані пропозиції у мобільному банкінгу; рекомендаційні системи.

\*Сформовано автором

Отже, проведена комплексна діагностика сервісних процесів АТ «ТАСКОМБАНК» за удосконаленою процедурою дає змогу системно оцінити

рівень цифрової зрілості банку, визначити сильні сторони та окреслити сфери, що потребують вдосконалення.

Після проведеної діагностики стало можливим не лише визначити рівень цифрової зрілості АТ «ТАСКОМБАНК», а й окреслити ключові напрями подальшого розвитку сервісної моделі. Щоб сформувані обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення клієнтської взаємодії, необхідно проаналізувати, з яких саме елементів складається сучасний клієнтський досвід у банківській сфері та які чинники визначають його якість у діджитал-середовищі.

Для формування подальших пропозицій щодо вдосконалення моделі клієнтської взаємодії в АТ «ТАСКОМБАНК» необхідно детально розкрити зміст і структуру клієнтського досвіду (Customer Experience, CX) у банківській сфері. CX у фінансових установах являє собою інтегровану систему сприйняття банку клієнтом, яка формується на основі сукупності всіх його контактів із сервісами, каналами комунікації, персоналом. Він охоплює весь ланцюг взаємодій, що визначає загальний рівень задоволеності та лояльності клієнта.



Рисунок 3.3 – Основні характеристики клієнтського досвіду (CX) в банківництві\*

\*Сформовано автором

По-перше, CX у банківській сфері характеризується комплексністю, що підкреслює повне охоплення клієнтського шляху. Досвід клієнта формується на кожному етапі взаємодії – від моменту пошуку інформації про банк і первинного ознайомлення з продуктами – до відкриття рахунків, користування кредитними та депозитними послугами, здійснення транзакцій, управління фінансами в цифрових каналах, звернень до служби підтримки. У сучасних умовах значну частину цього шляху клієнт проходить у цифровому середовищі, що посилює вимоги до простоти, інтуїтивності та безперервності сервісних процесів. Отже, CX формується не епізодично, а як послідовний ланцюг досвіду.

По-друге, CX має багатofакторну природу, звідси формується його багатовимірність, яка включає широкий спектр чинників, що визначають його якість. На сприйняття банківських послуг впливають як технологічні параметри (швидкість операцій, стабільність роботи мобільного застосунку чи інтернет-банкінгу, безпечність транзакцій), так і якісні. До них відносяться:

- якість UX/UI цифрових сервісів, тобто зручність інтерфейсів, логіка навігації та доступність функцій;
- кваліфікація працівників front-office, їхня здатність надавати консультаційну підтримку та вирішувати складні кейси;
- організація простору фізичних відділень, включно з комфортом, швидкістю обслуговування та чіткістю процесів;
- ефективність комунікацій, зокрема прозорість тарифів, зрозумілість інформації та своєчасність повідомлень;
- узгодженість між каналами взаємодії, що є основою омніканальності.

Сукупна дія цих чинників впливає на те, якою бачить клієнт взаємодію з банком: простою чи складною, ефективною чи затратною, передбачуваною чи проблемною.

По-третє, важливою складовою CX є емоційний аспект взаємодії. Навіть за високої якості продуктів клієнт може залишитися невдоволеним у разі негативного емоційного досвіду. Емоційний компонент включає: рівень довіри до банку та його цифрових сервісів; відчуття безпеки та захищеності персональних

даних; впевненість у професійності працівників; емоційну комфортність під час взаємодії; відчуття, що банк дійсно враховує потреби клієнта, а не лише надає стандартні послуги.

У період активної цифровізації значення емоційного чинника лише зростає, оскільки клієнт очікує не просто виконання операцій, а створення цілісного сервісного середовища, здатного надати необхідну підтримку на кожному етапі взаємодії.

У підсумку, ефективно сформований клієнтський досвід СХ є стратегічним ресурсом банку. Він визначає здатність фінансової установи утримувати наявних клієнтів; формувати позитивну репутацію та імідж технологічного, зручного й надійного банку; підвищувати конверсію; отримувати зростання клієнтської бази; створювати конкурентні переваги на ринку, де продукти та технології швидко стандартизуються, а рівень сервісу стає ключовим диференціатором.

Таким чином, розуміння структури клієнтського досвіду є основою при розробці ефективних заходів із модернізації моделі взаємодії з клієнтами у діяльність АТ «ТАСКОМБАНК».

Як продемонстровано у таблиці 3.3, інструментом для вдосконалення саме клієнтського досвіду є оптимізація Customer Journey Map (CJM) – карти шляху клієнта. CJM дозволяє чітко пов'язати узагальнені недоліки, зафіксовані у діагностиці, із конкретними точками взаємодії клієнта та емоційними реакціями на кожному етапі. На її основі здійснюється проектування клієнтського досвіду так, щоб його стратегічна роль стала реальністю. Для наочної демонстрації оберемо найбільш реальний приклад побудови Customer Journey Map (CJM) – карти шляху клієнта, що планує одержати готівковий кредит в розмірі 100 тис. грн. якомога швидше та з мінімальною кількістю документів (див. рис. 3.4). Каналами комунікації є: мобільний застосунок TAS2U, веб-сайт банку, відділення банку. Така CJM допоможе банку побачити процес очима клієнта та виявити слабкі місця. Це забезпечує обґрунтованість подальших рекомендацій, спрямованих на покращення якості сервісу, оптимізацію UX/UI цифрових каналів і підвищення рівня задоволеності клієнтів АТ «ТАСКОМБАНК».

Таблиця 3.4 – Вдосконалення моделі клієнтської взаємодії АТ «ТАСКОМБАНК» на основі Customer Journey Map для кредитного продукту/послуги\*

Етап шляху клієнта	Цілі клієнта	Дії клієнта	Точки дотику (Touchpoints)	Емоції та думки	Проблеми (больові точки)	Можливості для покращення (пропозиції банку)
1	2	3	4	5	6	7
1. Усвідомлення потреби та пошук інформації	З'ясувати необхідність кредиту та оцінити найвигідніші пропозиції.	Порівнює умови кредитів, аналізує процентні ставки, шукає відгуки.	Пошукові системи (Google), веб-сайт банку, відгуки у соцмережах, реклама	<i>Зацікавленість, невпевненість.</i> «Чи можна довіряти цьому банку? Чи не буде прихованих комісій?»	Велика кількість пропозицій на ринку, складнощі з порівнянням умов (приховані комісії).	Оптимізувати контент та структуру сторінки кредитного продукту: короткі блоки, порівняння з ринком, візуалізація «до/після». Впровадити інтерактивний калькулятор кредиту з деталізацією платежів. Створити уніфіковані пояснення умов кредиту у форматі «Просто про складне».
2. Вибір продукту та подача заявки	Обрати оптимальний продукт і зручно подати заявку.	Вивчає умови кредиту «Зручна готівка», перевіряє вимоги, подає заявку онлайн або в застосунку TAS2U.	Веб-сторінка кредиту, мобільний застосунок TAS2U, онлайн-форма заявки, чат-бот.	<i>Зацікавленість, напруга.</i> «Чи вистачить моїх документів? Чи швидко дадуть відповідь?»	Складність збору документів, можливе дублювання введення персональних даних, не завжди зрозумілі критерії рішення.	Скоротити кількість полів у заявці за рахунок автоматичного підтягування даних (BankID, внутрішні бази). Візуалізувати вимоги до клієнта у вигляді чек-листа «Підходжу / не підходжу». Запровадити попередній експрес-скоринг (з результатом за 5-10 хв).
3. Оцінка заявки та отримання рішення	Швидко отримати відповідь банку щодо заявки.	Очікує рішення, відповідає на уточнення менеджера, переглядає сповіщення.	Дзвінок менеджера, SMS, пуш-сповіщення, застосунок TAS2U.	<i>Напруженість, очікування.</i> «Скільки ще чекати? Чому ніхто не повідомляє статус?»	Можливі затримки, недостатня комунікація, незрозумілі причини відмов.	Створити трекер статусу заявки в застосунку TAS2U («Розглядається», «Потрібна додаткова інформація», «Схвалено») Налаштувати push/SMS сповіщення на ключових етапах. Запровадити персонального менеджера для складних випадків (повідомлення у чаті).

## продовження табл. 3.4

4. Підписання договору та отримання коштів	Оперативно підписати договір та отримати гроші.	Підписує договір онлайн або відвідує відділення, отримує кошти.	Відділення, електронний підпис, застосунок TAS2U, банкомат.	<i>Полегшення, задоволення/ «Нарешті кредит оформлено».</i>	Черги у відділенні, складні юридичні формулювання, технічні збої при онлайн-підписі.	Повна цифровізація підписання договору через КЕП у TAS2U. Створення «людської версії» договору – короткого викладу ключових умов у форматі FAQ. Онлайн-чат із менеджером у разі виникнення питань щодо пунктів договору.
5. Користування кредитом та погашення	Контролювати платежі й уникати прострочень.	Переглядає графік, поповнює рахунок, робить планові та дострокові платежі.	Мобільний застосунок TAS2U, банкомати, термінали, контакт-центр.	<i>Зосередженість, відповідальність. «Головне – не пропустити платіж».</i>	Забуті платежі, складність розрахунку дострокового погашення, ліміти на поповнення.	Push-нагадування про дату платежу; окремий UI-блок «Скільки залишилось». Автоматичні платежі. Калькулятор дострокового погашення, відсутність комісій.
6. Завершення співпраці	Повністю погасити кредит та закрити договір.	Вносить останній платіж, перевіряє закриття, отримує довідку.	Мобільний застосунок TAS2U, відділення, електронна довідка.	<i>Полегшення, задоволення. «Все завершено, без боргів».</i>	Непідтвержене закриття кредиту, можливі «завислі» копійки залишку заборгованості	Автоматичне надсилання повідомлення «Кредит повністю закрито». Миттєве формування довідки про відсутність боргу в PDF. Оцінка сервісу після завершення: короткий NPS-опитувач з пропозиціями персоналізованих продуктів.

\*Сформовано автором за даними [2; 30].

Аналіз структури активів, проведений у другому розділі роботи показав, що кредитний сегмент залишається фундаментально важливим для банку. Проте коливання частки кредитів у 2020-2024 рр. висвітлює наявність бар'єрів на шляху клієнта, що впливає на зменшення кількості позичальників та потребує перегляду моделі клієнтської взаємодії.

Звідси випливає, що CJM дозволяє виявити, на яких етапах клієнт втрачається (подача заявки, оцінка документів, комунікація, швидкість рішення), а коливання кредитної частки у структурі активів є індикатором проблемних точок контакту. Покращення CJM потенційно стабілізує й збільшує частку боргової клієнтської бази, посилюючи прибутковість банку.

Очікувані ефекти від вдосконалення моделі клієнтської взаємодії АТ «ТАСКОМБАНК» на основі CJM можна представити схематично:

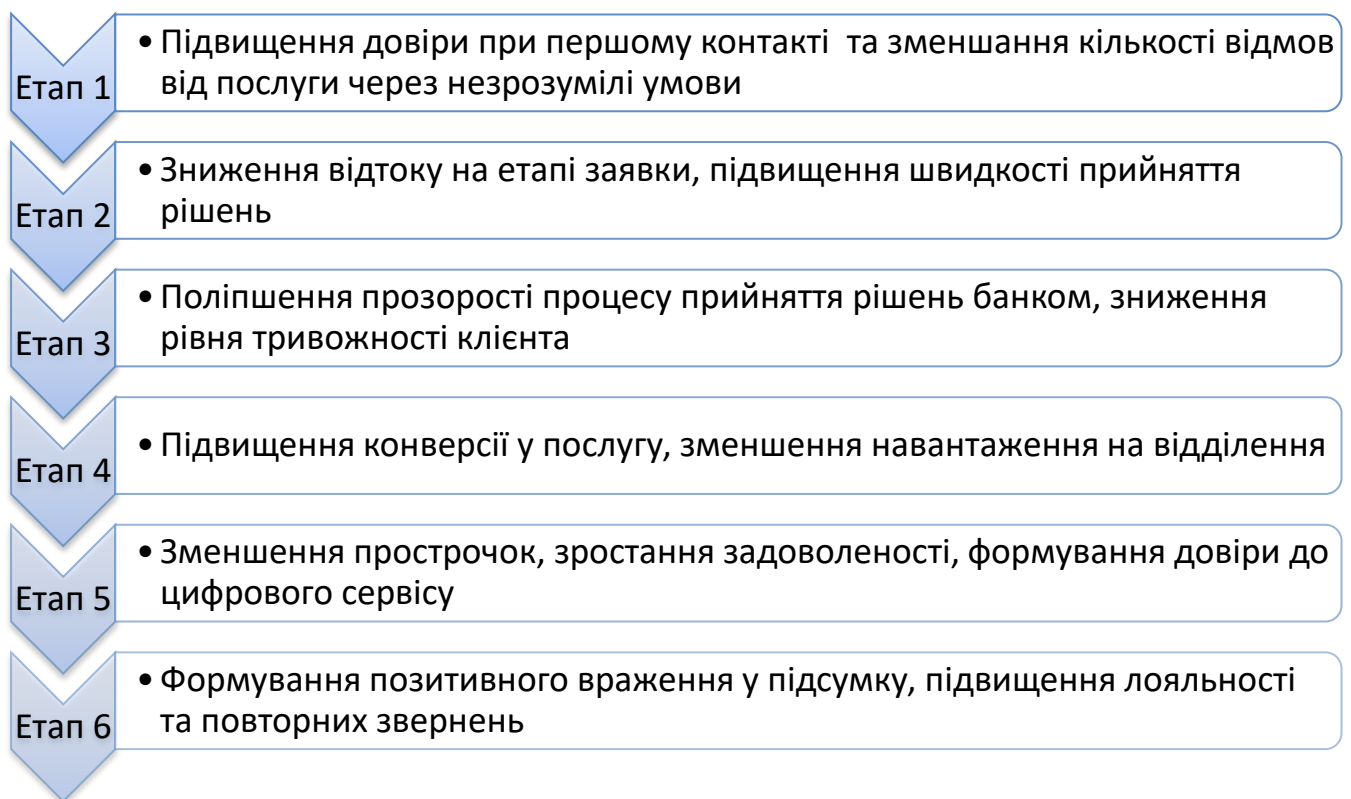


Рисунок 3.4 – Очікувані ефекти від вдосконалення моделі клієнтської взаємодії АТ «ТАСКОМБАНК» на основі CJM\*

\* Сформовано автором

Як бачимо, Customer Journey Map дозволяє сформувати нове бачення моделі клієнтської взаємодії, яке включає: прозору комунікацію на всіх етапах; автоматизацію та мінімізацію «ручних» дій; цифровізацію ключових процесів; персоналізацію сервісу; підтримку клієнта після завершення співпраці, що посилює клієнтоорієнтованість.

Таким чином, представлена комплексна діагностика поточної моделі взаємодії (див. табл. 3.3) разом із деталізованим аналізом структури клієнтського досвіду та побудовою Customer Journey Map (див. табл. 3.4) для сценарію отримання конкретної послуги Банку, забезпечують цілісне бачення проблемних зон і дають можливість сформувати адресні пропозиції щодо їх усунення.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти удосконалення клієнтського обслуговування банківських установ в умовах діджиталізації, а також розроблено рекомендації щодо підвищення якості сервісу АТ «ТАСКОМБАНК».

У першому розділі узагальнено теоретичні засади клієнтського обслуговування та діджиталізації банківської діяльності. Встановлено, що діджиталізація виступає ключовим чинником трансформації банківських послуг, змінюючи організаційні, технологічні й комунікаційні процеси роботи з клієнтами. Виявлено, що цифрові канали, омніканальність та персоналізація сервісу стають базовими елементами сучасної клієнтської взаємодії. Доведено, що розвиток цифрового банкінгу суттєво впливає на конкурентоспроможність та репутацію банку.

Дослідження наукових підходів до трактування поняття «діджиталізація» засвідчило відсутність єдиного підходу, однак дозволило визначити ключові характеристики процесу: технологічність, інноваційність, клієнтоорієнтованість, системність та взаємодію банків із фінтех-компаніями. Уточнено, що діджиталізація банків становить комплекс змін, спрямованих на оптимізацію сервісів і підвищення доступності, швидкості й безпеки банківських операцій.

Обґрунтовано, що клієнтське обслуговування у банку постає як комплексна та взаємопов'язана система, що поєднує організаційні, технологічні й комунікаційні аспекти діяльності фінансової установи. Від ефективності цієї системи залежить рівень задоволеності клієнтів, їхня довіра, лояльність і готовність до довгострокової співпраці.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансових показників АТ «ТАСКОМБАНК» за 2020-2024 рр. Виявлено, що банк активно інвестує у цифрові рішення, модернізує мобільні сервіси та розширює дистанційні канали. Простежено зростання нематеріальних

активів, збільшення частки комісійних доходів та зростання обслуговування клієнтів у цифрових каналах. Водночас визначено, що темпи розвитку окремих цифрових проєктів відрізнялися (наприклад, припинення діяльності Sportbank і розвиток Izibank).

Сформульовані гіпотези дослідження отримали підтвердження на основі аналізу фінансово-економічних показників банку: гіпотеза 1 підтверджена: зростання адміністративних і операційних витрат корелює з активною фазою цифрової трансформації, зокрема з інвестиціями у технологічні рішення та IT-інфраструктуру. Гіпотеза 2 підтверджена: підвищення рівня діджиталізації сприяє збільшенню чистого комісійного доходу, що позитивно відображається на рентабельності власного капіталу. Гіпотеза 3 підтверджена: інвестиції в цифрову інфраструктуру стимулюють зростання клієнтської бази та збільшення обсягів коштів на вимогу, що пов'язано з популярністю мобільних, дистанційних і транзакційних сервісів.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи клієнтського обслуговування АТ «ТАСКОМБАНК», які включають: розвиток персоналізованих цифрових сервісів; удосконалення моделі клієнтської взаємодії через побудову карти шляху клієнта; розширення омніканальних каналів обслуговування; посилення кібербезпеки та захисту персональних даних; оптимізацію внутрішніх процесів на основі технологій машинного навчання та автоматизації.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення клієнтської лояльності, покращення якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій банку.

У цілому дослідження підтверджує, що діджиталізація банківських послуг є не лише інструментом модернізації сервісу, а й стратегічним напрямом підвищення ефективності діяльності банку, що визначає його здатність забезпечувати зручність, швидкість і безпеку обслуговування клієнтів у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Банківська система в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 333–338. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-333-338> (дата звернення: 26.09.2025).
2. АТ «ТАСКОМБАНК». Офіційний сайт. URL: <https://tascombank.ua/>(дата звернення: 26.10.2025).
3. Береславська О. І. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649/3578> (дата звернення: 03.09.2025).
4. Бондаренко Л. П., Подарин А. Р. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектору. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-11>(дата звернення: 17.09.2025).
5. Борщук І., Мицишин О. Основні аспекти цифровізації бізнес-процесів банківського сектору в Україні. *Фінансовий простір*.2023. №4(52). С. 73-81. URL: [https://doi.org/10.30970/fr.4\(52\).2023.738081](https://doi.org/10.30970/fr.4(52).2023.738081)(дата звернення: 11.11.2025).
6. Бутенко Т.В., Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 159-166. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf>
7. Вядрова І., Мозговська А., Вядрова В. Банки сучасного та майбутнього. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. №4(7). С. 7-13. URL: <http://periodicals.karazin.ua/fcs/article/download/21599/20218>. (дата звернення: 26.09.2025).

8. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3. No. 3.2024. pp. 95-103. doi: 10.46299/j.isjmef.20240303.09. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/> (дата звернення: 15.10.2025).

9. Десять найперспективніших напрямів розвитку фінтеху в Україні. URL: <https://fintechinsider.com.ua/desyat-najperspektyvnishyh-napryamiv-rozvytku-fintehu-v-ukrayini/> (дата звернення: 10.10.2025).

10. Домінова І.В. Особливості та ризики банківського обслуговування клієнтів в умовах функціонування електронного банкінгу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч.2. С.83-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_24%282%29\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24%282%29__20) (дата звернення: 20.11.2025).

11. Дюк Р. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектора. *Український економічний часопис*. 2024. №6. С. 17–25. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-3> (дата звернення: 12.09.2025).

1. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and sustainability*. 2025. № 4. С. 6–21. DOI: 10.31649/ins.2024.4.6.21 (дата звернення: 26.09.2025).

2. Izibank. Офіційний сайт. URL: <https://izibank.com.ua/> (дата звернення: 26.09.2025).

3. Карпик Б. Є. Вплив діджиталізації ринку банківських послуг на стратегії клієнтського обслуговування. *Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації: матеріали IV Всеукр. інтернет-конфер. здобувачів вищої освіти та молодих вчених*, 16 травня 2025 р. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2025. 180 с. С. 134-136. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ji3q5Jdgs4SzUdma3WrECh9vF4mxLUQ2/view>

4. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.84 (дата звернення: 15.09.2025).

5. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. С. 15-21. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.15 (дата звернення: 02.09.2025).

6. Корицька О. І., Кухта, І. В. Диджиталізація банків України: сучасні тренди та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-89> (дата звернення: 24.09.2025).

7. Кретов Д. Ю. Удосконалення банківського обслуговування корпоративних клієнтів на основі цифрової трансформації фінансових технологій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 183-188. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-25> (дата звернення: 06.09.2025).

8. Ларіонова К. Л., Дячук Д. І. Дистанційне банківське обслуговування: сутність та сучасний стан впровадження на банківському ринку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 280-287. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_6\(1\)\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_46). (дата звернення: 15.10.2025).

9. Марич М. Розвиток сучасних технологій банківського обслуговування населення. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-206> (дата звернення: 12.10.2025).

10. Маринчак Л. Р. Конкурентоспроможність банківської установи та її складові в сучасних реаліях. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. №1(27). С. 137-143. DOI: 10.31471/2409-0948-2024-1(29)-137-143. (дата звернення: 12.11.2025).

11. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2025).

12. Непочатенко О. А., Пташник С. А., Шеїн В. В. Цифрова модель банківського обслуговування. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 93-99.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2025\\_197\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_197_18). (дата звернення: 13.11.2025).

13. Безус Р. М. та ін. Маркетинг у банках : навч. посіб. ДДАЕУ. Дніпро : Журфонд, 2019. 390 с.: URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2858/1/Marketing%202019.pdf>.

14. Онопрієнко Ю. Ю. Цифрова трансформація банківської діяльності / Онопрієнко Ю. Ю. *Вчені записки* : зб. наук. пр. [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 31. С. 200–211. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42046> (дата звернення: 15.11.2025).

15. Пестовська З. С. (Р)еволюція банкінгу: дискусії та перспективи. *Академічний огляд*. 2021. №1 (54). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/5.pdf>. (дата звернення: 15.10.2025).

16. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000р. / ВР України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. (дата звернення: 15.10.2025).

17. Публічна пропозиція (оферта) АТ «ТАСКОМБАНК» на укладання Договору про комплексне банківське обслуговування фізичних осіб в межах проєкту «izibank». [https://izibank.com.ua/files/for-client/terms/public\\_offer\\_01\\_02\\_2024.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://izibank.com.ua/files/for-client/terms/public_offer_01_02_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 25.11.2025).

18. Рац. О.М. Тороева В.О. Напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банків. *Економіка та суспільство*. 2016. №2. С. 599-604. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2\\_ukr/107.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/107.pdf). (дата звернення: 15.10.2025).

19. Річна звітність та аудит за міжнародними та національними стандартами. Офіційний сайт АТ «ТАСКОМБАНК». URL: <https://tascombank.ua/docs/#5c272fa2fe1924094ca51d12> (дата звернення: 18.10.2025).

20. Реверчук С. К., Творидло О. І. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2867/2791> (дата звернення: 19.10.2025).

21. Семенова К.Д., Тарасевич Н.В. Моделювання впливу факторів клієнтського капіталу на доходи банківських установ. *Академічний огляд*. 2020. №2 (53) с. 39-45. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/5.pdf> (дата звернення: 21.11.2025).

22. Семенча І. Є. Сучасний стан формування клієнтських служб у банках України: проблеми та перспективи. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2014. № 2(7). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/758/768> (дата звернення: 15.10.2025).

23. Сімончук О. Як банкам покращити клієнтський досвід. *Юридична газета*. 02 лютого 2022 р. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/yak-bankam-pokrashchiti-klientskiy-dosvid.html> (дата звернення: 29.11.2025).

24. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_finsector\\_NBU.pdf?v=14](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14) (дата звернення: 16.10.2025).

25. Товкун Л. Стратегії Національного банку України щодо розвитку фінансових технологій в Україні. URL: [https://www.lex-line.com.ua/?go=full\\_article&id=3912](https://www.lex-line.com.ua/?go=full_article&id=3912)(дата звернення: 215.10.2025).

26. Токарчук В. В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 126-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe\\_2012\\_133\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2012_133_27). (дата звернення: 25.11.2025).

27. ТОП digital-банків України: рейтинг Banker.ua URL: <https://banker.ua/uk/projects/top-digital-bankiv-ukraini-rejting-bankerua/> (дата звернення: 19.11.2025).

28. Фінансовий менеджмент у банку. Навч. посіб. / Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л., Сірко А. Ю. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с. URL: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac\\_finan/Finansovyyu-menedzhment-u-bankuZhuravlova\\_2021.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/Finansovyyu-menedzhment-u-bankuZhuravlova_2021.pdf) (дата звернення: 15.10.2025).

29. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. Приазовський економічний вісник. 2019. №5 (16). С. 334-339. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5\\_16\\_uk/59.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/59.pdf). (дата звернення: 19.11.2025).

## **ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А****Фінансова звітність АТ «ТАСКОМБАНК»**