

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ ІМЕНІ АКАДЕМІКА В. ЛАЗАРЯНА**

Кафедра «Фінанси та економічна безпека»

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри, професор  
Головкова Л. С.

2020 р. \_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_»

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Тема: «Управління процесами обслуговування фізичних осіб  
(на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»

Theme: «Management in retail banking – Evidence from the public joint-stock  
company commercial bank PrivatBank (PJSC PrivatBank)»

Керівник дипломної роботи:  
доктор економічних наук,  
професор

\_\_\_\_\_

Коренюк Л. В.

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_

Головкова Л. С.

Студент групи ФК1921

\_\_\_\_\_

Кучер В. Г.

Student

Kucher Vitalii

Дніпро 2020

**Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту  
імені академіка В. Лазаряна**

Кафедра «Фінанси та економічна безпека»  
Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр»  
Галузь знань 07 - «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

«Затверджую»  
Завідувач кафедри,  
д.е.н., професор Головкова Л. С.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**З А В Д А Н Н Я  
НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Кучеру Віталію Геннадійовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема дипломного проекту (роботи):**

«Управління процесами обслуговування фізичних осіб (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»

Керівник роботи: Коренюк Л. В.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р. № \_\_\_

**2. Термін подання студентом закінченого проекту (роботи)**

**3. Вихідні дані до дипломного проекту (роботи):**

3.1. Статут банку

3.2. Форма № 1 «Баланс» за 2015-2019 роки

3.3. Форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки» за 2015-2019 роки

3.4. Нормативні документи діяльності банку

**4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань до розробки):**

1 Теоретичні аспекти та особливості управління процесами обслуговування фізичних осіб в банківських установах

1.1. Сутність управління в банківській сфері

1.2. Особливості управління процесами обслуговування фізичних осіб

1.3. Світовий досвід управління обслуговуванням фізичних осіб в банківських установах

2 Аналіз процесів обслуговування фізичних осіб на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

2.2. Аналіз спектру банківських послуг, що пропонує фізичним особам банківська установа

2.3. Стан та якість банківського обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»

3 Шляхи удосконалення управління процесами обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»

3.1. Шляхи покращення обслуговування фізичних осіб в банківських установах

3.2. Впровадження інновацій з метою покращення обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»

3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів

## 5. Перелік креслень (демонстраційного матеріалу) :

5.1. Дерево бізнес-процесів банку

5.2. Види банківського обслуговування

5.3. Основні відмінності між різними видами банківського обслуговування

5.4. Організаційна структура Департаменту багатоканального контактного центру АТ КБ «ПриватБанк»

5.5. Дані про ключові статті доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк»

5.6. Динаміка темпів приросту окремих показників роздрібних банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк»

5.7. Технологічна карта бізнес-процесу «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб» ПАТ КБ «ПриватБанк»

5.8. Схема процесу взаємодії клієнта з банком, що призводить до негативних наслідків

5.9. Стандарти якості банківського обслуговування операцій з пластиковими картками для фізичних осіб

5.10. Пропоновані типові способи нематеріального стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» відповідно до їх досягнень

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Консультант	Підпис, дата			
		Завдання видав		Завдання прийняв	
Розділ 1	д.е.н., проф. Коренюк Л. В.				
Розділ 2	д.е.н., проф. Коренюк Л. В.				
Розділ 3	д.е.н., проф. Коренюк Л. В.				
Нормо контролер	д.е.н., проф. Коренюк Л. В.				

### 6.Календарний план

Назва розділу дипломного проекту (роботи)	Термін виконання	Обсяг розділу, %
1. Теоретичні аспекти та особливості управління процесами обслуговування фізичних осіб в банківських установах		30 %
2. Аналіз процесів обслуговування фізичних осіб на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»		60 %
3. Шляхи удосконалення управління процесами обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»		90 %
4. Оформлення дипломної роботи, підготовка та демонстраційного матеріалу до захисту		100 %

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

Керівник дипломного роботи \_\_\_\_\_ Л. В. Коренюк

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ В. Г. Кучер

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ	12
1.1. Сутність управління в банківській сфері	12
1.2. Особливості управління процесами обслуговування фізичних осіб	27
1.3. Світовий досвід управління обслуговуванням фізичних осіб в банківських установах	49
Висновки до розділу 1	55
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	57
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	57
2.2. Аналіз спектру банківських послуг, що пропонує фізичним особам банківська установа	75
2.3. Стан та якість банківського обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»	88
Висновки до розділу 2	98
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	101
3.1. Шляхи покращення обслуговування фізичних осіб в банківських установах	101
3.2. Впровадження інновацій з метою покращення обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»	109
3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів	114
Висновки до розділу 3	131
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	133
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	137

## РЕФЕРАТ

Конкуренція стимулює пошук банками нових сфер діяльності, збільшення кількості послуг, які пропонуються клієнтам і підвищення якості їх обслуговування. Згідно з прогнозами, в умовах загострення конкуренції комерційні банки будуть змушені все більше уваги приділяти реалізації високоякісному обслуговуванню своїх клієнтів з врахуванням їхніх спеціальних потреб. Саме за умови побудови якісних дострокових відносин з клієнтами стає можливим виконання багатьох завдань, які виділяє для себе банківська установа..

**Метою дослідження** є вивчення теоретичних, науково-методичних підходів та практичних аспектів управління процесами обґрунтування фізичних осіб та розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління обслуговуванням фізичних осіб в банківських установах.

**Об'єктом дослідження** є процес управління діяльністю банківської установи.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні і науково-практичні засади управління процесами обслуговування фізичних осіб в АТ КБ «ПриватБанк».

**Методи дослідження.** Для досягнення мети дослідження використана сукупність методів та прийомів наукового пізнання, а саме: теоретичне узагальнення, порівняння, групування та систематизація, системного аналізу, логічне узагальнення, а також графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, публічна фінансова та внутрішня управлінська звітність банків, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань якості банківського обслуговування фізичних осіб.

**Ключові слова:** банк, конкуренція, управління, обслуговування фізичних осіб, інноваційна діяльність, інновації, якість, розвиток.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стале функціонування та динамічний розвиток банківської системи є однією з умов успішного розвитку економіки держави. Проте, в останні роки банківська система України функціонувала в умовах невизначеності, фінансової нестабільності, політичних перетворень та іноземної окупації частини країни із загрозою вторгнення в усі східні та південні області. Під впливом макроекономічних і політичних чинників, військового конфлікту наявні проблеми в банківській системі відобразились у формі банківської кризи. Програма реформ оздоровлення банківської системи, запропонована Національним банком України, призвела до суттєвого зменшення їхньої кількості та до радикальних змін у функціонуванні системних банків. Так, згідно з результатами звітів Національного банку України, станом на 1 січня 2018 р. в Україні функціонувало 82 банки, що порівняно з початком 2014 р. менше на 98 банків, або на 54,4%. Саме тому активний розвиток банківської діяльності – одна з важливих умов розвитку сучасної фінансової системи України.

Поряд із цим в умовах інтернаціоналізації банківської діяльності та підвищення вимог до банківського капіталу загострилася конкурентна боротьба між банками. Перед вітчизняними банківськими установами постають нагальні питання щодо адаптації до умов, що змінюються, та пошуку можливостей зайняти стійку позицію і встояти в конкурентній боротьбі.

Конкуренція стимулює пошук банками нових сфер діяльності, збільшення кількості послуг, які пропонуються клієнтам і підвищення якості їх обслуговування. Згідно з прогнозами, в умовах загострення конкуренції комерційні банки будуть змушені все більше уваги приділяти реалізації високоякісного обслуговуванню своїх клієнтів з врахуванням їхніх спеціальних потреб. Крім того, не може не залишатися поза увагою керівництва банку тенденція підвищення не кількості, а якості банківського обслуговування, яка підсилюється сьогодні на міжнародних фінансових ринках. Про це свідчить

розробка і застосування індексу задоволеності клієнтів як американськими, так і європейськими банками, створення систем управління якістю у банках.

Отже, на зміну періоду розвитку банківських технологій приходить період розвитку технологій взаємодії з клієнтами. Практика свідчить, що сьогодні в банківських технологіях вітчизняні банки відстають від усього цивілізованого світу, але, принаймні, вже не на порядок. А от розуміння технологій взаємодії з клієнтами в усіх сферах бізнесу стало формуватися зовсім недавно. Не винятком стала і банківська система. Банки звернули увагу на технології взаємодії з клієнтами значно пізніше від інших сфер бізнесу. У зв'язку з цим навіть у достатньо великих банках підрозділи, що займаються взаємодією з клієнтами, незалежно від строку їх формального існування, знаходяться в зачатковому стані.

Банківські операції по обслуговуванню фізичних осіб є важливою і значною частиною діяльності банків та є одним з основних чинників зростання банківського сектору, ключовим сегментом діяльності більшості банків, який може виступати в ролі перспективного варіанта і високого за значимістю джерела залучення ресурсів банками з метою отримання високого фінансового результату.

Банківське обслуговування фізичних осіб є пріоритетним напрямом банківського бізнесу та основою функціонування сучасної банківської установи. Якісне, ефективне та доступне банківське обслуговування є однією з ключових ознак конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг. В умовах сьогодення банківське обслуговування повинно не тільки відповідати вимогам і враховувати побажання клієнтів у процесі їх обслуговування, а й імплементувати інноваційні та високотехнічні елементи у процес обслуговування для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності банківської установи.

Особливої актуальності в умовах ринкових відносин набувають питання і перспективи банківського обслуговування фізичних осіб, їх практична реалізація. Здійснення різноманітних перетворень стає можливим лише на основі вивчення, осмислення практики функціонування вітчизняних, а також

зарубіжних банків і впровадження найбільш прогресивних, раціональних форм і методів роботи з фізичними особами. Для того, щоб була можливість реалізації цього завдання банкам необхідно побудувати чіткий алгоритм співпраці з фізичними особами, який дає можливість продавати клієнтові не продукт чи послугу, а загалом банк. Саме за умови побудови якісних дострокових відносин з клієнтами стає можливим виконання багатьох завдань, які виділяє для себе банківська установа.

Отже, для успішної роботи, утримання й розширення клієнтської бази, банки повинні оперативно реагувати не тільки на коливання фінансових ринків, а в певному ступені – на швидкозмінні потреби наявної та потенційної клієнтури, вагомим сегментом якої виступають фізичні особи. Такі обставини зумовлюють актуальність і безпосереднє практичне значення теми магістерського дослідження з вивчення процесів управління обслуговування фізичних осіб.

Банківське обслуговування фізичних осіб є предметом розгляду як ділової преси та публіцистики, так і комплексних наукових досліджень. Зокрема, окремі аспекти впровадження інноваційної діяльності системи банківського обслуговування в сучасних умовах відображено в роботах Антонова К.А., Боднара А.Ю., Васильєва А.В., Герасимової Є.Б., Тишиної Л.С., Іванової О.В., Кривич Я.М., а останнім дослідженням пріоритетних напрямків обслуговування фізичних осіб комерційними банками присвячені наукові праці Гончарука О.С., Старенкова М.Ю. Проте, незважаючи на значну кількість наукових розробок у зазначеній галузі, категорія управління обслуговуванням фізичних осіб розглянута фрагментарно. Отже, подальшого дослідження вимагає ряд питань, які стосуються, зокрема, дослідження теоретичних аспектів управління процесами обслуговування фізичних осіб, їх практичної реалізації, а також пошуку концептуальних засад удосконалення системи управління банківським обслуговуванням фізичних осіб.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є вивчення теоретичних, науково-методичних підходів та практичних аспектів управління процесами обґрунтування фізичних осіб та розробка рекомендацій щодо

вдосконалення процесу управління обслуговуванням фізичних осіб в банківських установах.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу взаємозв'язаних завдань

- вивчити сутність менеджменту в банківській сфері;
- дослідити особливості управління процесами обслуговування фізичних осіб;
- вивчити світовий досвід управління обслуговуванням фізичних осіб в банківських установах;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз спектру банківських послуг, що пропонує фізичним особам банківська установа;
- дослідити стан та якість банківського обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити перспективи розвитку інновацій в процесі обслуговування фізичних осіб в банківських установах
- розробити напрями впровадження інновацій з метою покращення обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»;
- надати рекомендації щодо поліпшення якості обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк».

*Об'єкт ом дослідження* є процес управління діяльністю банківської установи.

*Предмет ом дослідження* є теоретико-методологічні і науково-практичні засади управління процесами обслуговування фізичних осіб в АТ КБ «ПриватБанк»

*Методи дослідження.*

У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння, групування та систематизація, системного аналізу, логічне узагальнення, а також графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, публічна фінансова та внутрішня управлінська звітність банків, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань якості банківського обслуговування фізичних осіб.

В якості емпіричної бази дослідження використані статистичні звіти Національного банку України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, а також окремих банківських установ.

**Практичне значення отриманих результатів.** Розроблені практичні підходи й отримані результати є основою для вдосконалення процесу управління обслуговуванням фізичних осіб в АТ КБ «ПриватБанк».

Практична цінність висновків і рекомендацій можуть бути використані в банківській установі, метою яких є розроблення та обґрунтування заходів для вдосконалення системи управління обслуговуванням фізичних осіб, спрямованих на залучення вільних грошових коштів фізичних осіб. Розроблені теоретичні та методичні положення можуть бути використані в роботі банківських установ при здійсненні ними банківських операцій.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Основний зміст викладено на .... сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел налічує ....найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

### 1.1. Сутність менеджменту в банківській сфері

Функціонування банківських установ, як і інших суб'єктів господарювання, в ринкових умовах має виробничий характер. І хоча результати цієї діяльності не набувають безпосередньо матеріального втілення у традиційному розумінні (як продукція промисловості), вони мають свою вартість, зумовлену суспільними витратами. Результати банківської діяльності мають чітко виражений продуктовий характер. Банківський продукт, слід трактувати не як синонім банківської послуги, а як узагальнюючий результат діяльності банків, що охоплює сукупність наданих клієнтам різних видів послуг.

До особливостей банківських послуг відносять:

- абстрактність (невідчутність і складність сприйняття);
- невіддільність послуг від їхнього джерела;
- непостійність якості банківської послуги;
- договірний характер обслуговування;
- взаємозв'язок з грошима. [3].

Згідно із Законом України «Про банки та банківську діяльність», банківська діяльність розглядається як «залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб і розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах і на власний ризик, відкриття, ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб» [6].

Мета існування банку як комерційного підприємства – «задоволення запитів споживача у спеціальній області діяльності» [14]. Специфіка галузі діяльності банку полягає в тому, щоб залучити грошові ресурси від одних клієнтів і розмістити ці ресурси іншим клієнтам, тобто банк спеціалізується на

фінансовому посередництві. Інакше кажучи, головна функція комерційних банків як спеціалізованих економічних підприємств – надання фінансових послуг своїм клієнтам у залученні та розміщенні грошей [7].

Банки працюють з грошима клієнтів і акціонерів, при цьому у загальному розмірі пасивів банківської системи України зобов'язання складають 85–92%, тобто основні ресурси банки формують за рахунок клієнтів, а не акціонерів. Тому управління банком розуміється як управління переважно «чужими, а не своїми грошима», що покладає додаткову відповідальність на керівників банківських установ [9].

За проведену підприємницьку діяльність банк отримує фінансовий зиск у вигляді чистого прибутку, для формування якого банк повинен отримувати доходи, які здатні покрити його витрати.

Відповідно до класифікації, запропонованої Базельським комітетом, виділяють такі види діяльності банку:

- комерційну діяльність;
- торгову діяльність;
- діяльність з управління активами та пасивами [5].

Комерційна діяльність банку – «це діяльність із залучення та розміщення коштів та надання послуг з обслуговування, яка не пов'язана з торговими операціями банку та управлінням активами і пасивами» [5].

До комерційної діяльності належать:

а) пасивні комерційні операції банку із залучення коштів від клієнтів з первісною метою утримування таких коштів до остаточного їх повернення власнику (до погашення):

- залучення депозитів до строку погашення;
- фінансовий лізинг;
- випуск боргових цінних паперів власної емісії з метою продажу клієнтам;

б) активні комерційні операції банку з розміщення коштів з метою утримування до погашення чи анулювання або з метою довгострокового інвестування:

- видача кредитів та їх утримування до строку погашення;
- розміщення депозитів з метою отримання доходу;
- лізинг;
- операції з цінними паперами в портфелі до погашення [9];

в) операції з надання послуг, що безпосередньо не пов'язані з торговою діяльністю та діяльністю з управління активами і пасивами:

- розрахунково-касове обслуговування;
- кредитне обслуговування;
- надання, отримання та обслуговування кредитних ліній;
- довірче обслуговування;
- консультаційні послуги, пов'язані з комерційною діяльністю тощо [19].

За результатами комерційної діяльності банки отримують процентний, комісійний прибуток та дивідендний дохід.

Процентний прибуток або чистий процентний дохід – «це різниця між сумою отриманих банком процентних доходів від кредитних операцій, від операцій із цінними паперами та похідними фінансовими інструментами і сумою понесених банком витрат на виплату процентів за залученими депозитами та запозиченими коштами» [20].

Комісійний прибуток або чистий комісійний дохід – «це різниця між сумою одержаних банком комісій і зборів та сумою сплачених ним комісій і зборів за отримані послуги» [14].

Дивідендний дохід – «дохід, який виникає у результаті використання банком цінних паперів з нефіксованим прибутком» [18].

Чим більше банк надає фінансових послуг своїм клієнтам, тим більший прибуток отримується інвесторами в банківський капітал. Отже, будь-який банк прагне збільшити обсяг послуг, що надаються, тобто до зростання своїх пасивів і активів, що, у звичайних умовах, призводить до зростання його прибутку.

Прагнення банків до зростання є основним рушійним мотивом їх діяльності. Інакше кажучи, будь-який банк прагне зайняти домінуюче становище на ринку банківських послуг, тобто монополізувати його.

Суспільству і державі не вигідно існування монополії окремого банку, тому що це призводить до встановлення монопольних цін на банківські послуги при зниженні їхньої якості. Тому центральні банки всіх країн обмежують монополію і заохочують конкуренцію між банками, тобто створюють ситуацію для існування необмеженої кількості комерційних банків. Значна кількість банків діє на ринку банківських послуг будь-якої країни. Це означає, що прагнення окремого банку до зростання має обмеження [23].

Таким чином, кожен діючий комерційний банк вже має свою частку на ринку банківських послуг і в майбутньому прагнутиме її збільшити – це і є стійкою довгостроковою або стратегічною метою діяльності сучасного комерційного банку. Зрозуміло, реалізація цієї мети можлива лише і виключно в умовах прибуткової роботи банку [25].

Банківський менеджмент – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами і відносинами, що характеризують діяльність банку. Під процесами і відносинами розуміють сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності [7].

Головне завдання менеджменту банку – це забезпечити спільну роботу людей шляхом формування спільних цінностей, єдиних цілей, відповідної структури організації, умов для навчання і підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє співробітникам ефективно виконувати свої обов'язки й вчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Управління банком – «це процес керівництва і координації діяльності колективу банку для досягнення цілей діяльності банку. Інакше кажучи, управління є сукупністю процесів цілеспрямованого, систематичного і безперервного впливу суб'єкта управління (керівництва банку) на його об'єкт (колектив банку) за допомогою певних функцій, що утворюють замкнутий і повторюваний цикл» [28].

Для управління або прийняття рішень в банку найбільш важливими є наступні функції:

1. Постановка майбутніх цілей діяльності або планування з урахуванням внутрішнього і зовнішнього потенціалу.
2. Регулювання і координація діяльності підрозділів банку на основі поставлених цілей.
3. Облік і контроль діяльності банку.
4. Оцінка або аналіз діяльності банку в минулому і порівняно з планом [33].

Усі функції взаємопов'язані, тобто їх реалізація взаємно впливає один на одного і зміна в будь-якій функції викликає зміну в інших.

Щодо необхідності управління банком можна сформулювати наступні твердження. Управління банком здійснюється шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень.

Управлінське рішення – «це вид праці, де індивідуальне або колективне керівництво (суб'єкт управління) надає творчій вольовий вплив (розпорядження, наказ) на банк (об'єкт управління) з метою досягнення запланованих результатів діяльності» [21].

Оскільки управлінські рішення оформлюють у вигляді розпорядження, обов'язкового для виконання співробітниками банку, то можна стверджувати, що всі вони пов'язані з наявними або потенційними ресурсами банку (фінансовими, кадровими, інформаційними тощо). Між поточним станом і бажаним майбутнім станом перебуває процес діяльності, де управлінські рішення структуровані як дії, що розподілені у часі [38].

Всі управлінські рішення в банківській діяльності спрямовані на досягнення цілей, які знаходяться у більш-менш далекому майбутньому, та поділяються на певні групи залежно від обсягу охоплення об'єкта управління:

1. Рішення вищого керівництва банку стосуються діяльності банку в цілому або великих напрямків його діяльності та структурних підрозділів.
2. Рішення середнього керівництва банку стосуються частини окремих напрямків його діяльності, зосереджених всередині структурних підрозділів.

3. Рішення нижчого керівництва банку стосуються діяльності окремих співробітників структурних підрозділів банку [40].

Усі управлінські рішення також поділяються на певні групи залежно від обсягу охоплення об'єкта управління і часу впливу на банк:

1. Стратегічні або повномасштабні рішення. Здійснюють довгостроковий вплив (5–20 років) на діяльність банку й охоплюють всі основні напрямки його роботи в агрегованому вигляді. Стратегічні рішення генерують невелику кількість параметрів або цілей для досягнення. Приймаються акціонерами і вищим керівництвом банку. Ступінь інформаційної невизначеності є високою (об'єкт управління містить високий ризик мінливості та низьку ймовірність визначеності). Обсяг оцінюваної інформації є величезним. Значна частина прийнятих рішень заснована на інтуїції керівництва [46].

2. Тактичні або середньомасштабні рішення. Надають середньостроковий вплив (3–5 років) на діяльність банку та охоплюють всі основні напрямки його роботи в докладному вигляді. Тактичні рішення генерують велику кількість параметрів або цілей для досягнення. Приймаються вищою і середньою ланкою керівництва банку. Ступінь інформаційної невизначеності є середньою (об'єкт управління містить середній ризик мінливості та середню ймовірність визначеності). Обсяг оцінюваної інформації є великим. Значна частина прийнятих рішень заснована на формалізованих процедурах [58].

3. Оперативні або дрібномасштабні рішення. Надають короткостроковий вплив (до 1 року) на діяльність банку та охоплюють усі напрямки його роботи в деталізованому вигляді. Оперативні рішення генерують величезну кількість параметрів або цілей для досягнення. Приймаються вищим, середнім і нижчим керівництвом банку. Ступінь інформаційної невизначеності є низькою (об'єкт управління містить низький ризик мінливості та високу ймовірність визначеності). Обсяг оцінюваної інформації є невеликим. Усі прийняті рішення засновані на формалізованих процедурах [3].

Банківська сфера потребує такого стилю роботи, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, уміння залучати й використовувати для

вирішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності й одержання максимально можливого результату при мінімальних затратах.

Визначення цілей діяльності банку на найближчу і подальшу перспективу – це основне у менеджменті (management by objectives). Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки потенційних можливостей банку і забезпечення їх відповідними ресурсами [63].

Розрізняють загальні і специфічні цілі. Загальні (стратегічні) цілі відбивають концепцію розвитку банку в цілому, специфічні – розробляються в рамках загальних цілей з основних видів банківської діяльності.



Рис. 1.1. Модель стратегічних цілей банку (показників KPI) [61]

На рисунку 1 інтегрована мета – це бажаний майбутній стан банку, який може бути досягнутий при виокремленні складу бізнес-процесів і проектів.

Стратегічні цілі рекомендується групувати, наприклад, за перспективами системи збалансованих показників (BSC/KPI): фінанси, клієнти, процеси, персонал, розвиток. Якщо стратегічні цілі розробляються для всіх рівнів управління банку (бізнес-напрямок/блок, департамент, відділ, посада), то вони декомпонуються на кожному рівні і згодом доходять до конкретних посад (виконавців) [69].

Раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей при мінімумі затрат і максимумі ефективності, яке здійснюється у процесі управління, за умови, що група співробітників спрямовує свої зусилля на досягнення загальних цілей на підставі відповідної мотивації їх праці [76].

Банківський менеджмент має свій власний економічний механізм. Механізм банківського менеджменту складається з трьох ланок:

- внутрішньобанківське управління;
- управління операціями;
- управління персоналом [78].

Використання механізму банківського менеджменту спрямоване на вирішення конкретних проблем взаємодії в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі банківської діяльності. Механізм менеджменту об'єктивно обумовлений здійсненням банківської діяльності в ринкових умовах, коли результати управлінської і господарської діяльності одержують оцінку на ринку в процесі обміну.

Кінцева мета банківського менеджменту – «забезпечення прибутковості в діяльності банку шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління банком і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника» [76].

Менеджмент покликаний створювати умови для успішного функціонування банку, виходячи з того, що прибуток – «це не причина існування

банку, а результат його діяльності, який у підсумку визначає ринок. Прибуток створює гарантії для подальшого функціонування банку, оскільки лише прибуток і його накопичення у вигляді різноманітних фондів дає змогу обмежувати і переборювати ризики, пов'язані з функціонуванням банку» [71].

Бізнес-модель банку визначає основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини (взаємозв'язку) між ними. Тому можна сказати, що вона являє собою систему класифікації видів діяльності банку і встановлює відносини (зв'язку) між різними елементами (об'єктами) такої класифікації. В якості первинного ознаки класифікації бізнес-моделі банку завжди визначають основні напрямки його діяльності, які формують основні елементи бізнес-моделі.



Рис. 1.2. Дерево бізнес-процесів банку [67]

Банк як підприємство є відкритою системою, яка складається з численних взаємозалежних частин, а його внутрішнє середовище тісно переплітається із зовнішнім світом [64].

Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то їх внутрішні компоненти або змінні, переважно є результатом цілеспрямованих управлінських рішень. Це зовсім не означає, що всі внутрішні змінні повністю контролюються керівництвом банку. Фактори внутрішнього середовища самі впливають на прийняті рішення, тому що формують внутрішній ресурсний потенціал банку, який варто враховувати в прийнятих рішеннях щодо планів майбутнього і їх досяжності. Основні змінні в самій організації, які потребують уваги керівництва, – це цілі, структура, завдання, технологія і люди [29].

Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, який дозволяє людям виконати колективно те, чого вони не могли б виконати індивідуально. Цілі є конкретним кінцевим станом або бажаним результатом, якого прагне досягти група, працюючи разом. У ході процесу планування керівництво розробляє цілі та доводить їх до відома членів організації. Цей процес є потужним способом координування, тому що він дає членам організації можливість зрозуміти, до чого вони повинні прагнути.

Різноманітність напрямків діяльності всередині банку викликана внутрішньою спеціалізацією, яка визначається його організаційною структурою. Банки мають кредитний, інвестиційний, депозитний, розрахунково-касовий та інші підрозділи. У підрозділах, як і у всій організації, необхідне вироблення спеціалізованих цілей або завдань. Наприклад, метою кредитного підрозділу може бути зменшення кредитних втрат на 1% від суми кредитного портфеля. Підрозділ депозитів може мати за мету збільшення депозитного портфеля на 10% в наступному році. Через відмінності в завданнях підрозділів керівництво повинно координувати ці завдання так, щоб цілі одних підрозділів не вступали в суперечність з цілями інших [27].

Технологія роботи – «це засіб перетворення ресурсів (люди, інформація, фізичні матеріали тощо) у кінцеві продукти та послуги. Завдання і технологія

тісно пов'язані між собою. Виконання завдання передбачає використання конкретної технології як засобу перетворення ресурсу, що надходить на вході, в продукт, одержуваний на виході. Банки мають свої внутрішні технології роботи – технологія кредитування, проведення розрахунків, підтримання ліквідності тощо». Отже, ці технології є обмеженнями у виконанні поставлених завдань управління [22].

Керівництво досягає цілей організації через інших людей – своїх підлеглих. Отже, люди є головним фактором у будь-якій моделі управління. Основним елементом системи управління людьми є цінності, тобто загальні переконання або віра з приводу того, що таке «добре» і що таке «погано» для людини та колективу. Сприйняття або не сприйняття колективом цінностей, які запропоновані керівництвом банку, призводить до успішності або провалу в реалізації цілей банку.

Одним із найважливіших компонентів банківського менеджменту є управління зовнішнім середовищем банку. Банк діє в дуже мінливих умовах, спричинених розмаїттям відносин, що складаються між ним та різними економічними суб'єктами. Сукупність цих відносин і утворює поняття зовнішнього середовища банку, яке багато в чому визначає характер діяльності банку і мусить в обов'язковому порядку бути вивчене у процесі проведення маркетингової роботи банку [20].

Термін «зовнішнє середовище» включає економічні умови, споживачів, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди та багато інших компонентів. Ці взаємопов'язані чинники впливають на все, що відбувається всередині організації. Більш того, усі ці чинники змінюються постійно. З кожним роком керівництву банків доводиться враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які можуть приймати глобальний характер. Ключовим є той факт, що банк, як і будь-яке інше підприємство, повністю залежить від зовнішнього середовища, але це середовище, зазвичай, знаходиться поза межами впливу менеджерів. Інакше

кажучи, зовнішнє середовище і його зміни можна і потрібно враховувати й прогнозувати [17].

Теоретично можна виділити чотири блоки змін, які здатні вплинути на діяльність банку: 1) політичні; 2) економічні; 3) технологічні; 4) соціальні. Варто також враховувати стабільність або нестабільність зовнішнього середовища.

Всередині груп існує безліч зовнішніх чинників, які складно оцінити кількісно і встановити їх зв'язок з діяльністю окремого банку. Можна вказати тільки деякі з економічних чинників і цей перелік може бути значно більше: чисельність населення, обсяг ВВП, обсяг інвестицій, база і маса грошей, рівень інфляції, обсяг пасивів банківської системи країни тощо [20].

Зовнішні фактори впливають на діяльність банку, тому що банк не може ними керувати – сила зовнішнього світу більше ніж сила окремого банку. Банк може тільки пристосуватися до впливу зовнішніх факторів. Щоб таке пристосування було ефективним (призводило до досягнення мети банку) зовнішнє середовище потребує дослідження, тобто моделювання минулого стану і прогнозування майбутніх значень факторів зовнішнього середовища. Інакше кажучи, прогнозування необхідно банку для ефективних дій [25].

Також слід зазначити, що забезпечення прибутковості банку залежить від постійної підтримки іміджу та репутації банку, що у свою чергу базується на постійній підтримці стосунків в системі «кредитор-вкладник». За таких умов важливого значення набуває клієнтоорієнтована політика банку, що відображається у задоволеності запитів клієнтів за об'ємом, структурою і якістю. Це створює умови для стійкості ділових стосунків [29].

Клієнт банку – «це учасник економічних відносин, який прагне отримати вигоду від операцій банку на взаємній основі. Банк може надавати банківські послуги конкретним клієнтам та невизначеному колу клієнтів» [3].

Клієнти банку є основою його розвитку. У зв'язку з цим учасників економічних відносин можна класифікувати за ознакою постійності відносин:

– постійні клієнти – це група клієнтів характеризується наявністю банківського рахунку й довгострокових взаємовідносин з банком. Як правило, вони зорієнтовані на одержання послуг тільки в одному банку;

– випадкові – клієнтів, вони не зацікавлені в довгострокових відносинах з конкретним банком. Вони можуть скористатися його послугами з метою разової вигоди або в результаті непередбачених випадків;

– нові клієнти – це потенціал росту і розвитку банку. Потенційні клієнти які хочуть одержувати користь від діяльності банку, може виявлятися як в явній, так і прихованій формі [11].

Банки прагнуть збільшити їх кількість та покращити якість їх обслуговування, вживаючи відповідних заходів для забезпечення виконання своїх функцій та стратегічних цілей [32].

Клієнтоорієнтованість – «це стратегія, націлена на потреби обраної групи клієнтів з метою максимізації їх довгострокової фінансової цінності, це результат виваженої і планомірної реалізації процесу взаємин з ключовими клієнтами. Високий рівень задоволеності клієнтів створює конкурентні переваги на ринку. В сучасних умовах клієнтоорієнтований підхід є необхідним атрибутом успішного бізнесу» [37].

Клієнтоорієнтованість як інтегративний процес спрямований на підвищення якості сервісного обслуговування клієнтів. Стан клієнтоорієнтованості в першу чергу визначається вигідним поєднанням всіх характеристик послуг, що надаються споживачеві. Наявність в організації окремих компонентів клієнтоорієнтованості не дозволяє говорити про організацію, спрямованої на клієнта, що використовує клієнтоорієнтований підхід. Даний підхід передбачає дієву співпрацю з клієнтами організації на стадії продажу товару або надання послуги, але також на всіх стадіях життєвого циклу клієнта, включаючи комунікативну складову в період до і після продажного взаємодії [39].

В сучасних умовах організації перебудовують свою діяльність таким чином, щоб створити максимальну цінність для клієнта, в результаті чого формуються унікальні внутрішні компетенції для задоволення потреб клієнтів.

Основні принципи клієнтського (клієнтоорієнтованого) підходу до розвитку організацій [6]:

1. Робота з клієнтами не повинна полягати тільки в залученні нових клієнтів. Утримувати постійних клієнтів набагато вигідніше, ніж залучати нових. Витрати на рекламу приносять користь, але якщо ці кошти направити на підвищення якості обслуговування клієнтів, то результат може бути вищим. Часто продавці приділяють багато уваги характеристикам продукту, не актуальним для клієнтів [42].

2. Організаціям, які вирішили розвиватися за рахунок оптимізації відносин з клієнтами, необхідно аналізувати не тільки загальну динаміку продажів, але і динаміку споживчого поведінки (зміна кількості покупок, кількість звернень, наявність боргів по оплаті і т.д.).

3. Робота з клієнтами – «це не тільки безпосередні продажі, а й передпродажні та післяпродажні відносини». Результативність продажів залежить від процесів залучення, утримання і обслуговування клієнтів [3].

4. Відповідальність за відносини з клієнтами повинна ділитися між усіма підрозділами. Якість обслуговування клієнтів передбачає спільну роботу всіх структурних підрозділів, як основних, так і допоміжних. Актуальними стають питання розробки стандартів обслуговування і вибудовування повного ланцюжка обслуговування клієнтів [14].

5. Необхідна єдина інформаційна основа взаємодії з клієнтами для отримання несуперечливої інформації про клієнтів і про відносини з ними усіма підрозділами організації.

Орієнтація на клієнтів обов'язково повинна призводити до збільшення результативності організації. Якщо немає додаткового прибутку від більш якісного обслуговування, то немає і клієнтоорієнтованості. Нерозуміння цього

факту призводить до невиправданих витрат, тому що ресурси використовуються неефективно [36].

Отже, банківський менеджмент – «це управління банком в умовах ринку», що означає:

- орієнтацію банку на попит і потреби ринку, на запити клієнтів й організацію таких банківських продуктів і послуг, які користуються попитом і можуть дати банкові запланований прибуток;

- постійне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності з метою зменшення витрат і одержання оптимальних результатів;

- коригування цілей, завдань і програм банку залежно від кон'юнктури ринку;

- необхідність використання сучасної інформаційної бази (комп'ютерних мереж та зв'язків з валютною і фондовою біржами, іншими кредитно-фінансовими інститутами) з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень;

- раціональний добір персоналу і його ефективне використання [22].

Крім зазначених вище, можна виділити такі галузеві особливості банківського менеджменту:

- об'єктивна необхідність управління залученими фінансовими ресурсами;

- більш жорсткий рівень державного регулювання діяльності;

- широка номенклатура операцій, що визначаються функціонуванням банків на декількох фінансових ринках;

- пряма залежність не тільки від кон'юнктури або стану ринку банківських послуг, а й від стану національної, а в деяких випадках і світової економіки;

- більш високий рівень потенційних ризиків у процесі діяльності [12].

Отже, можна сказати, що, з одного боку, банківський менеджмент є управлінням операціями банку, а з іншого – це частина взаємозалежного процесу, в якому можна вирізнити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутком банку, управління бізнес-

процесами банку, у тому числі і управління процесами обслуговування клієнтів банку, управління інформацією та внутрішньою організацією [20].

## **1.2. Особливості управління процесами обслуговування фізичних осіб**

Специфіка банківського ринку, як і специфіка ринку споживчих товарів, а також як і специфіка фінансового ринку, простежується через механізм попиту та пропозиції, в нашому випадку попиту клієнтів і пропозиції фінансово-кредитних інститутів. Логічно, що попит на банківські продукти, послуги, операції буде формуватися виходячи із потреб клієнтів (у нашому дослідженні фізичних осіб), які формують його фінансову поведінку представлену у трьох рівнях: споживчому, ощадному та сервісному напрямках [18].

Отже, потреби клієнтів можна згрупувати у три основні категорії:

- 1) потреби у споживанні матеріальних цінностей (як грошових коштів, так товарів, які можна придбати за рахунок грошових коштів);
- 2) потреби у заощадженні грошових коштів з метою збереження та/або примноження;
- 3) потреби у забезпеченні якісного обігу грошових коштів [36].

Тоді, визначення категорії «банківське обслуговування фізичних осіб» (чіткий підхід до якої, принаймі, відсутній у банківській літературі), можна подати у наступному вигляді: «банківське обслуговування фізичних осіб – це банківська діяльність, що забезпечує високий рівень пропозиції банківських послуг, операцій, продуктів для задоволення клієнтського попиту домашніх господарств у заощаджувальних, споживчих потребах і потребах, пов'язаних із обігом грошових коштів, кінцевою метою якої є отримання прибутку» [13].

У більшості джерелах із питань банківської справи, особливо зарубіжних, завжди присутній аналог визначення дефініції «банківське обслуговування» як «банківський сервіс». Обґрунтуємо це твердження з двох напрямків.

З одного боку, обслуговування населення в перекладі з англійської мови означає «сервіс». Отже, така діяльність, яка спрямована на задоволення потреб будь-кого, називається сервісом. Така категорія, як «банківський сервіс» на ринку інформаційно-сервісного обслуговування населення, більш є доцільною в сьогоденні, тому що передбачає:

по-перше, використання інформаційного ресурсу, а саме: бази даних клієнтів; бази даних документів за різноманітними операціями; сукупності мереж, що забезпечують можливість роботи з різними інформаційними об'єктами;

по-друге, зворотний обмін інформацією із клієнтами за допомогою як персонального, так і інтерактивного зв'язку; по-третє, різноманітну обробку інформації в автоматичному режимі, так звану «сервісну підтримку» в наступній після продажу стадії [40].

Доказом такого твердження є продаж продуктового ряду із можливостями онлайн-сервісних технологій, тобто визначеного набору послуг, продуктів, якими можна скористатися завдяки функціонуванню програмно-технічних комплексів самообслуговування (банкоматів, терміналів, кіосків самообслуговування тощо) та інших засобів Е-банкінгу. Проте, дані продукти, зрозуміло, не можуть охопити всі види банківського обслуговування, і здебільшого містять найпростіші операції, які підкріплені наданням оперативної інформації. Крім цього, можна навести приклад використання так званого розширеного сервісу у вигляді персонального підходу, що стосується обслуговування фізичних осіб за програмами «privat banking», тощо [29].

З іншого боку, доречним є підхід щодо врахування відмінностей, які спроможні розрізнити дефініцію «обслуговування клієнтів» у таких ракурсах, як: «банківський сервіс» і «банківське обслуговування». Це обґрунтовує логіку розмежування таких понять: процес і результат. Щодо процесу, зрозуміло, до нього належить якість та ефективність банківського сервісу, щодо результату, відповідно, – якість та ефективність банківського обслуговування, яке передбачає реалізацію банківського продукту, надання банківської послуги,

проведення банківської операції. Саме, з точки зору клієнта, під час дії банківського процесу («банківського сервісу») він отримує набір певних цінностей, у тому числі задоволення від споживчих характеристик та якості банківських продуктів, операцій, послуг. Проте, кінцевим етапом його відносин із банківською установою є отримання певної матеріальної вигоди від отриманого набору запропонованих банківських продуктів і технологій, тобто від загального банківського обслуговування, що постає у вигляді комплексу цих сервісів, а це і є результатом проведеного процесу (рис. 1.3).

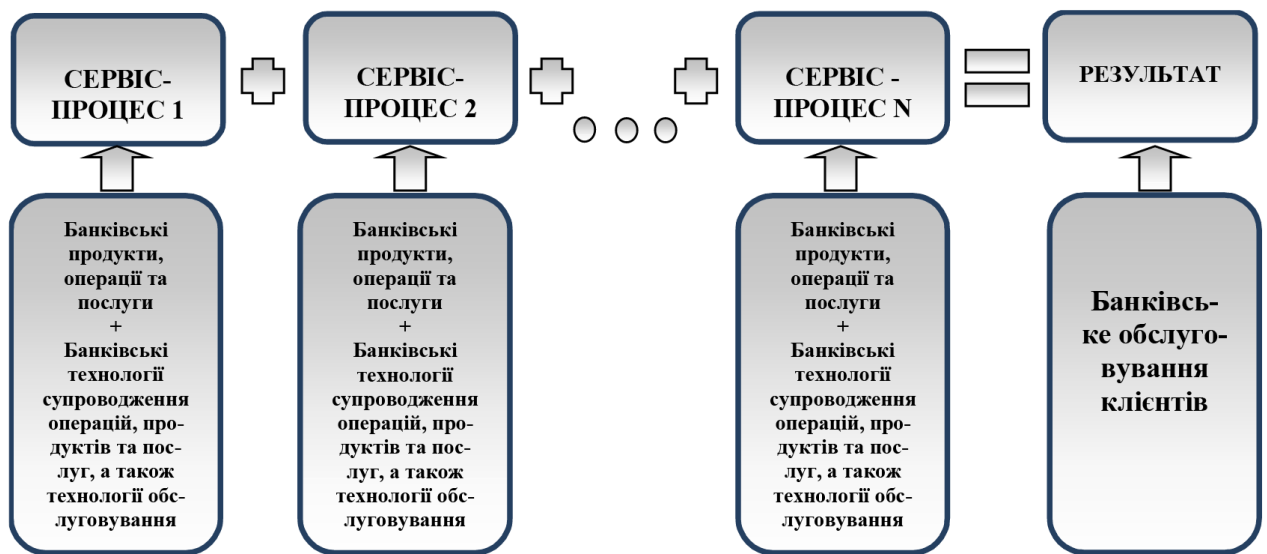


Рис. 1.3. Формула банківського обслуговування клієнтів [24]

Таким чином, завдяки набору таких сервісів, потрібно розрізняти: чи банк надає традиційне банківське обслуговування, чи комплексне банківське обслуговування, чи взагалі належить до системи фінансового супермаркету [21].

Враховуючи вищенаведене, проаналізуємо взаємозв'язок елементів системи: «клієнт» – «сервіс» – «банківське обслуговування» за трирівневим підходом щодо задоволення потреб клієнтів:

- 1) «банківське обслуговування» та «клієнт»;
- 2) «банківське обслуговування» та «сервіс»;
- 3) «клієнт» та «сервіс» [23].

Для першого (найвищого) рівня характерно, що і клієнт, і банк очікують певні результати від взаємодії ланцюга «банківське обслуговування — клієнт».

Відповідно до своїх потреб, мета клієнта постає у тому, що очікувані характеристики банківського продукту (послуги, операції) мають співпасти із реальним їх споживанням, при чому обов'язково повинно бути визначено певний рівень безпеки, тобто прийнятний для фізичної особи ризик. З іншого погляду, мета для банку, постає як пропозиція банківських продуктів, послуг та операцій, з прийнятним також для себе ризиком, що задовольняє потреби клієнтів і приносить запланований прибуток. Отже, цей рівень задоволення попиту пропозицією є рівнем результату [28].

Для другого (середнього) рівня – «банківське обслуговування – сервіс» – притаманне задоволення сервісних потреб банку. Для банку сприйняття сучасного сервісу полягає в таких характеристиках, як: рівень автоматизації; застосування інноваційних технологій; оперативність налагодження та усунення недоліків (збоїв); рівень власних розробок чи залежність від інших комунікаційно-технологічних організацій; наявність комплексних систем; безпека (уникнення можливості втручання ззовні); гнучкість автоматизованої системи; наявність безпаперового супроводження операцій. Тобто, це рівень попиту, який виникає у процесі банківської діяльності [22].

Для третього (найнижчого) рівня – «клієнт – сервіс» – головним для клієнта є те, щоб функціональні характеристики продуктового ряду задовольняли попит у сервісному обслуговуванні, що, в свою чергу, містить таке поняття, як «якісне обслуговування», а саме: доступність (належність розгалуженої мережі); інформаційна та консультаційна підтримка; оперативність проведення операцій; системність; функціональна наповненість комплексного пакету продуктів і послуг; безпека надання послуг і продуктів; цінова політика; наявність програм лояльності. Таким чином, «сервіс» — очікуване задоволення потреби у якісному банківському обслуговуванні, яке містить не тільки функціонально-технологічні характеристики, але й організаційний підхід. Щодо точки зору банку, то це рівень пропозиції, який він пропонує в процесі банківської діяльності. Отже, на наш погляд, банківське сервісне обслуговування можна охарактеризувати як діяльність із зменшення

тривалості обслуговування, оперативності прийняття рішень, послідовності виконання операцій, зручності форми надання продуктів і послуг (особисте відвідування банку та/або використання ДБО), якості продуктового ряду, відсутності прихованої інформації та дотримання фінансової безпеки в загальному [30].

Таким чином, «банківський сервіс», який передбачає конкретну діяльність з супроводження розробленого продуктового ряду, в контексті безпосереднього надання конкретної послуги, продажу конкретного продукту, здійснення конкретної операції, є поняттям вузьким, ніж «банківське обслуговування», яке передбачає всю систему заходів, що забезпечує сервіс всіх видів послуг, продуктів, операцій і є результатом попередньо виконаного процесу, або їх сукупності [32].

Взаємозв'язок виробництва банківського продуктового ряду з його подальшим споживанням супроводжується різноманітними банківськими сервісами (технологічним, масовим, індивідуальним, інноваційним тощо). По-перше, сучасний розвиток банківських сервісів характеризується потужним використанням різноманітного маркетингового інструментарію, що спрямований на впровадження так званої клієнтоорієнтованої стратегії; по-друге, такий підхід передбачає те, що виробництво конкретного банківського продукту націлене на конкретного споживача; по-третє, обов'язково існує залежність споживання банківських продуктів, послуг та операцій від виробництва, особливо це стосується стандартизованих масових продуктів, послуг, операцій; по-четверте, точкою перетину клієнтського попиту із можливостями банку є знаходження певної узгодженості, яка призводить цей процес у дію, тобто клієнтський попит задовольняється банківською пропозицією через сервісні технології, а це вже константує безперервність відтворювального процесу [14].

Доречним є підхід Старенкова М.Ю., в якому «клієнтоорієнтована банківська послуга» розглядається як послуга, яку потрібно тлумачити, з одного боку, «як процес, що спрямований на формування і задоволення потреб клієнта

в інноваційних банківських інструментах і технологіях», а з іншого, – «як результат взаємовідносин банку з клієнтами, який характеризується ступенем залучення клієнтів до прийняття банком організаційно-економічних рішень, а також ступенем їхньої задоволеності і лояльності» [10].

Така позиція розглядає клієнта не як масового споживача, а в певному змісті як унікального контрагента, який максимально може бути залученим у розробку продукту. Відповідно цей продукт наділений максимально можливими ключовими характеристиками, які в подальшому будуть задовольняти споживчу потребу. Тобто, в період розробки продуктової лінії, в першу чергу, потрібно враховувати максимально можливі індивідуальні споживчі цінності, якими цей продуктовий ряд буде наділений, тоді подальша співпраця із банком, як сервісною організацією, буде характеризуватися вже не як процес надання, а як певний результат [33].

Якість сервісу – за природою не матеріальна складова, проте вона є основним фактором, що впливає на матеріальну складову цього процесу — тобто, на споживання певного банківського продукту, послуги, операції з метою отримання матеріального зиску у вигляді збільшення грошових та інших ресурсів, як клієнта, так і банка. Враховуючи дані припущення, можна навести наступний трирівневий концептуальний підхід про значення банку для фізичних осіб у сучасній інформаційно-мережевій економіці (рис. 1.4.).

За останні десятиліття процес банківського обслуговування значно видозмінився. Поява всесвітньої мережі Інтернет та інноваційних технологій, адаптованих для надання банківських послуг, які значно підвищили рівень банківського обслуговування, зумовили виникнення нових видів обслуговування, які характеризуються специфічними особливостями, відмінними від традиційних форм. А виникнення у 1994 р. у США перших комерційних банків без фізичного місця розташування, які обслуговували власних клієнтів лише через мережу Інтернет, узагалі спровокувало появу нової форми банківського обслуговування, яку прийнято називати віртуальною, або дистанційною (віддаленою) [20].



Рис. 1.4. Концептуальний підхід про значення банку для фізичних осіб у сучасній інформаційно-мережевій економіці [20]

У сучасних умовах банківське обслуговування варто розділяти на три підгрупи (традиційне, дистанційне, комплексне) та класифікувати відповідно до специфіки функціонування банківських установ (рис. 1.5).

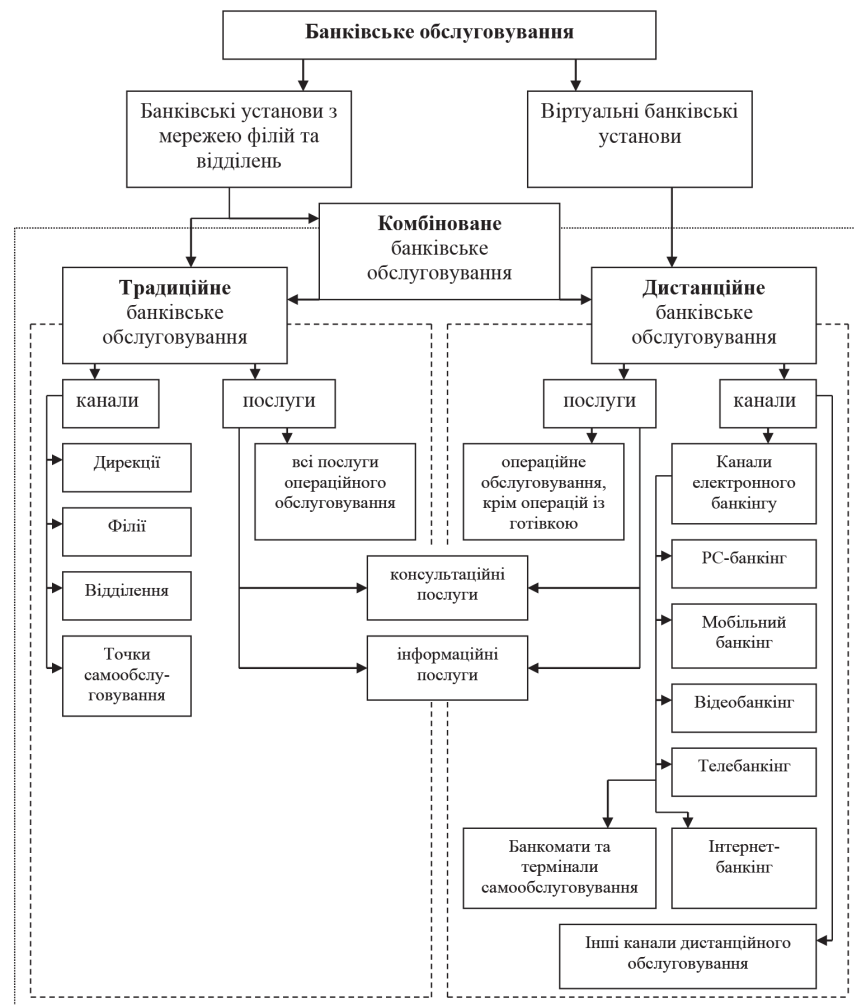


Рис. 1.5. Види банківського обслуговування [27]

Під традиційним банківським обслуговуванням розуміють взаємодію клієнта та банківського працівника безпосередньо через відділення банківських установ. Тобто для отримання певних послуг, консультацій і здійснення певного переліку операцій клієнту необхідно відвідати відділення банку та реалізувати свої права споживача в порядку «живої» черги. Протягом усієї історії функціонування банківських установ традиційна система обслуговування постійно вдосконалювалася, що супроводжувалося покращенням обслуговування та видозмінами підходів до клієнта. Традиційне банківське обслуговування має такі характерні ознаки:

1. Необхідність наявності стаціонарного локалізованого офісу. Залежно від рівня структурно відокремленого підрозділу це може бути офісне приміщення з різними будівничими параметрами, проте кожне з них потребує витрат на спорудження та оздоблення, утримання штату фахівців, оснащення технічними засобами та засобами безпеки, забезпечення поточними витратними матеріалами.

2. Обов'язковість фізичної присутності клієнта в місці надання банківської послуги у визначений час роботи офісу, що позбавляє споживача можливості вільно та економно витратити власний час [16].

3. Наявність ризиків, пов'язаних із некоректною оцінкою та/або зміною оцінки прибутковості стаціонарного банківського офісу у зв'язку з неадекватною оцінкою маркетингової потужності регіонального ринку або внаслідок зміни ринкової потужності регіональної ділянки з причин активізації дій конкурентів, зміни зовнішньої інфраструктури, локального виснаження економічних потреб місцевого населення [9].

4. Можливість отримання клієнтом усього спектру послуг відповідно до договору та в межах законодавчого правового поля (через відділення клієнт може здійснити будь-яку операцію в межах власних фінансових ресурсів).

5. Висока вартість обслуговування (комісія за надання обслуговування), особливо для осіб, які не є клієнтами банківської установи [29].

6. Операціоністом у процесі банківського обслуговування виступає кваліфікований працівник банку, а клієнт є лише замовником банківських послуг[32].

Наведені ознаки є достатніми, але далеко не вичерпними з числа тих, що неодмінно демонструють слабкі сторони традиційного банківського обслуговування.

Під час віртуального (віддаленого) банківського обслуговування надання банківських послуг здійснюється дистанційно та не потребує безпосереднього відвідування банківської установи, що є привабливим як для банку, так і для клієнта. Обслуговування за допомогою систем віртуального банкінгу докорінно змінює формат взаємодії зі споживачем банківських послуг таким чином, що фокус системи банківського обслуговування переноситься на канал доставки банківських послуг – електронний банкінг як на технологію (а не на продукт), що дає змогу забезпечити потреби клієнтів у банківському обслуговуванні дистанційно. Під час віртуального обслуговування переважно використовуються канали електронного банкінгу як інноваційного та найбільш ефективного інструменту доставки банківських послуг. Характерними ознаками віддаленого банківського обслуговування через канали електронного банкінгу є:

1) оперативність – надання послуг та здійснення банківського обслуговування відбувається переважно миттєво;

2) зручність – можливість користуватися послугами в будь-який зручний час та з будь-якої точки Земної кулі;

3) доступність – вартість користування послугами віддаленого обслуговування в декілька разів нижча порівняно з традиційною;

4) різноманітність – багато банків пропонують різні канали віддаленого обслуговування (наприклад, Інтернет, мобільний та стаціонарний телефони тощо);

5) масштабність – можливість обслуговування більшої частки клієнтів та збільшення обсягів збуту тощо [33].

Цей перелік також не є вичерпним, і в майбутньому набір характеристик, які підкреслюють переваги віддаленого банкінгу, буде лише зростати.

Комбінування традиційного та дистанційного обслуговування дає змогу максимально захопити ринок та задовольнити фінансові потреби різних верств населення, оскільки значна частина клієнтів, особливо похилого віку, надають перевагу традиційному обслуговуванню, тоді як молодь частіше обирає дистанційне [35].

Основними перевагами комбінованого банківського обслуговування насамперед є сукупність переваг традиційного та електронного обслуговування: розширення ринку збуту банківських послуг; індивідуальний підхід до обслуговування клієнта; скорочення витрат на утримання відділень та персоналу; забезпечення конкурентних позицій на ринку банківських послуг тощо. Цей перелік далеко не вичерпаний і є привабливим для всіх суб'єктів ринку фінансових послуг.

Характерним недоліком комбінованого банківського обслуговування є високі витрати на утримання відділень та штатних працівників і значні затрати на програмне забезпечення для функціонування каналів електронного банкінгу. Розглянемо основні відмінності традиційного та дистанційного (віддаленого) обслуговування. Їх перелік наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Основні відмінності між різними видами банківського обслуговування [30]**

№	Ознаки	Традиційна	Віртуальна (віддалена)
1.	Часові рамки здійснення обслуговування	Обмежені. Обслуговування здійснюється в чітко установлений час	Необмежені. Можливість цілодобового доступу.
2.	Швидкість обслуговування	Залежить від кваліфікації та досвіду співробітника банку	Швидкість обслуговування миттєва
3.	Підхід до обслуговування	Гнучкий, проте обмежується невеликим різновидом каналів обслуговування	Гнучкий та здійснюється через будь-який зручний для клієнта канал
4.	Вартість обслуговування	Висока, враховуючи витрати банку на	Низька, досить часто послуги надаються безкоштовно

		утримання персоналу та відділень	
5.	Масштаби обслуговування	Обмежені розгалуженістю філіальної мережі та кадровим забезпеченням	Необмежені, можуть виходити за рамки географічного розташування банківської установи
6.	Статус операціоніста в процесі обслуговування	Функції операціоніста виконує співробітник банку	Функції операціоніста виконує клієнт банку
7.	Порядок ознайомлення з новими послугами та акціями	Потребує часу та затрат на рекламу	Здійснюється оперативно, через sms- та email-розсилку
8.	Витратна компонента функціонування системи обслуговування	Ключовими є статті на утримання персоналу та відділень	Ключовими є статті на придбання і утримання серверів і на програмний комплекс

Відмінності між проаналізованими видами обслуговування є очевидними, і даними таблиці цілком пояснюється превалювання віддаленої форми над традиційною, що свідчить про необхідність подальшого впровадження каналів електронного банкінгу в процес обслуговування клієнтів банку. Проте дистанційна форма обслуговування, у тому числі через системи електронного банкінгу, як і традиційне обслуговування, характеризується ймовірністю настання ризикових подій, які можуть негативно відобразитися на фінансовому стані будь-якого суб'єкта ринку банківських послуг [38].

У процесі обслуговування клієнта через системи електронного банкінгу прослідковуються декілька чітких особливостей, які не притаманні традиційним формам обслуговування:

- віддаленість клієнта від банківської установи;
- у процесі здійснення банківських операцій операціоністом виступає клієнт, а не кваліфікований співробітник банку (клієнт-операціоніст);
- рівень якості обслуговування повністю залежить від функціонування автоматизованих систем самообслуговування та провайдера [23].

Конкуренція на ринку банківських послуг постійно збільшується і саме клієнт вибирає банк, а не навпаки. Враховуючи те, що майже усі банки пропонують схожі продукти і послуги, клієнти часто вибирають той банк, в якому їм комфортно і зручно. Саме якість обслуговування виходить на перший

план в конкурентній боротьбі, і саме цей параметр може стати конкурентною перевагою [11].

Працівник банку є його обличчям, тобто саме по діях працівників клієнт оцінює всю установу банку.

Можна виділити декілька методів спілкування з клієнтами:

1) спілкування по телефону. В більшості випадків перше знайомство з банком відбувається по телефону, коли клієнт телефонує в Call-центр для отримання консультації. Необхідно пам'ятати, що по інтонації голосу клієнт формує уяву по працівника, ніби бачить його;

2) особисте спілкування з клієнтом [35].

Відмінне знання спектру пропонованих послуг, є одним з основних факторів успіху. Наведемо приблизний перелік питань, відповідь на які повинен дати працівник банку:

- як працює пропонована послуга;
- чим відрізняється послуга даного банку від аналогічних послуг інших банків;
- що унікального є в даній послугі;
- чим послуга є кращою для клієнта, і чому він повинен обрати саме цей банк;
- чому інші клієнти обирають саме цей банк;
- чим обумовлена ціна [16].

Пропозиція послуг банку повинна відбуватися переконливо, постійно, тобто при кожному зверненні клієнта йому повинна бути запропонована ще якась послуга банку, в залежності від можливих потреб клієнта. Крім того з клієнтом необхідно намагатися розмовляти на його ж мові. Використання вузькоспеціалізованих банківських термінів, покаже ерудованість працівника банку, проте навряд чи допоможе клієнту оцінити пропозицію банку, оскільки він просто не зрозуміє про що йде мова. При цьому не можна недооцінювати клієнта і вважати його повним невігласом. Клієнту важливо показати його безпосередні вигоди від співпраці з банком [25].

При роботі з населенням не можливо уникнути й конфліктних ситуацій, тому важливо вміти їх владнати. Слід знати що:

- невдоволеного клієнта необхідно вислухати до кінця, не перебиваючи, що дозволить клієнту виплеснути невдоволення і дещо заспокоїтися;
- розбір конфліктних ситуацій повинен проходити в ізольованому від інших клієнтів приміщенні;
- працівник банку не повинен ніколи піднімати голос;
- якщо в конфліктній ситуації є вина працівників банку, то необхідно вибачитися перед клієнтом [32].

Основними раціональними мотивами, які спонукають клієнта до купівлі банківських послуг є:

1) прибуток. Отримання прибутку є важливим мотивом звернення до послуг банків суб'єктів роздрібного ринку. Для них великого значення набувають розміри процентних ставок;

2) еластичність послуг. Особливою увагою клієнтів користуються еластичні (гнучкі) послуги, які можуть бути пристосовані до потреб, що змінюються;

3) якість послуг. При виборі послуг суб'єктами роздрібного ринку важливим моментом є ціна послуги;

4) швидкість;

5) безпека;

6) гарантійне обслуговування;

7) зручність;

8) репутація [13].

Важливим аспектом роботи з клієнтами є ступінь кваліфікація персоналу банку по роботі з клієнтами. Саме в цій площині лежить проблема прямого спілкування банку з своїм клієнтом, оскільки працівник операційного залу або ж каси є обличчям банківської установи.

Працівник банку повинен знати, що з кожним клієнтом потрібно працювати індивідуально. Можливі дії працівника банку залежать від того з яким

конкретно клієнтом йому доводиться працювати. З цієї позиції клієнтів умовно можна поділити на такі групи:

– клієнти-мислителі. До цього типу відносяться клієнти аналітичного складу мислення, методичні, серйозні, організовані, точні, дотошні. Оточуючі для них – це джерело інформації, тому таким клієнтам необхідно демонструвати повагу, визнання їх компетенції;

– клієнти вимогливі. Рішучий, бойовий тип, авторитарний. Оточення для нього – тільки підлеглі. Клієнтам даного типу потрібно все контролювати, відчувати, що їхня влада визнається, вони хочуть точності, швидкості, конкретних дій і результатів, фактів;

– клієнти, які готові до співпраці. Це доброзичливі люди, які співчують, які готові вислухати, посприяти, розумні і симпатичні. Оточення для них – це сенс життя. Їм потрібне заспокоєння, одобрення і навіть любов. Потребують дружніх відносин, поради, відвертості;

– експансивні клієнти. Люди цього типу дуже емоційні, інстинктивно реагуючі, імпульсивні, ентузіасти. Оточення для них – тільки публіка. Їм необхідно щоб ними захоплювалися, вони потребують великої кількості контактів, їм потрібно бути оціненими по достоїнству [35].

Звичайно, що одних лише знань психології і вміння визначити до якого типу відноситься клієнт є недостатньо. Процес залучення клієнтів до банку вимагає від співробітників певних ділових якостей, основними з яких є – ерудиція, професіоналізм, ввічливість, комунікабельність, доброзичливість [23].

Кожен клієнт, перш ніж піти до певного банку, має визначені потреби і деякі очікування стосовно того, що він може отримати від спілкування та взаємодії з працівниками банку. Якщо потреби та очікування клієнта повністю задоволені або й навіть перевищені після відвідування банку, то говорять, що є якісне обслуговування клієнта (ЯОК). Якщо ні, то потрібний рівень якості у цьому банку ще не досягнутий [14].

Сьогодні існує достатня кількість авторських розробок та адаптувань класичних підходів щодо управління якістю обслуговування у банківському

бізнесі. Але в них мова йде тільки про окремі складові цієї якості. Ми пропонуємо розкласти поняття ЯОК на окремі, притаманні лише банківському бізнесу, компоненти, які вичерпно характеризуватимуть ЯОК (як сонячне світло повністю розкладається на 7 кольорів веселки) (рис. 1.6).



Рис.1.6. Веселка якості обслуговування клієнтів (ЯОК) [20].

Запропонований нижче склад компонент ЯОК, на нашу думку, достатньо повний й охоплює всі сторони та аспекти якості банківського бізнесу:

1. Місткість та адресність «продуктового кошика» (для кожного сегмента клієнтів свій достатньо повний набір продуктів / послуг).
2. Якість продуктів / послуг (оптимальні для клієнтів технологія і тривалість самого процесу продажу).
3. Кваліфікація і толерантність персоналу.
4. Рівень персоналізації обслуговування.
5. Зручність місця розташування установ банку.
6. Впізнаваний зовнішній і зручний для клієнтів внутрішній стиль (дизайн) установ банку.
7. Зручний для клієнтів графік роботи установ банку [14].

8. Оптимальне наповнення та розміщення інформації у фронт-офісах (стіни, стенди, вікна, робочі місця тощо) [17].

9. Фірмовий зовнішній вигляд персоналу установ банку (фронт-офіси).

10. Доступна і зручна для клієнтів система звернень / скарг [11].

Кожна із зазначених вище компонент ЯОК сама по собі досить змістовна і важлива, однак, діючи разом, вони створюють сильний синергетичний ефект, що і дає ту відому додаткову вартість, яку дуже цінують клієнти і яка надає банку вагомні конкурентні переваги на ринку [12].

Відразу ж згадаємо, що ідеального для всіх банківського сервісу не існує. Так чи інакше вам доводиться лавірувати між корпоративними стандартами, законодавчими нормами, бюрократичними догмами, власними фінансовими інтересами і вимогами відвідувачів [32].

Питання лише в тому, на якому щаблі в ієрархії корпоративних цінностей знаходяться інтереси клієнта. Є банки, де персонал до відвідувачів ставиться з найвищим повагою і люб'язністю, але грошові перекази оформляються довго. А є такі, де працівники приділяють більше уваги технічній стороні справи і безпеки операцій, в той час, як «фізичні і юридичні особи» відчують себе не в своїй тарілці під час тривалого очікування, або не отримують практичного фідбеку від сервісу електронного банкінгу [11].

Щоб оцінити всі позитивні та негативні сторони банківського сервісу, кожен банк просто зобов'язаний подбати про контроль якості обслуговування клієнтів в банку.

Основні критерії, які важливі для утримання відвідувачів:

- час, приділений відвідувачу;
- час очікування в черзі;
- професіоналізм консалтингу;
- атмосфера і обстановка в установі;
- швидкість операцій;
- клієнтоорієнтованість співробітників каси;
- зручність і «юзабіліті» банкоматів і інтернет-банкінгу;

- особистісні якості менеджерів і їх ставлення до відвідувачів;
- вартість послуг банку [23].

Розглядаючи якість банківського обслуговування, варто виділити всіх зацікавлених сторін, які тим чи іншим чином пов'язані з оцінкою надання банківських послуг, та виділити критерії якості банківського обслуговування з позицій цих суб'єктів (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2.*

**Критерії визначення якості банківського обслуговування з позицій зацікавлених сторін [39]**

Зацікавлена сторона	Потреби та очікування (сподівання)	Критерії визначення якості банківського обслуговування (якісні та кількісні)
Споживач (клієнт банку)	Отримання банківських послуг із бажаними характеристиками, високим рівнем обслуговування, доступною ціною та прийнятним рівнем ризику	Доступність (економічність, ціна послуги) Функціональність (асортимент банківських послуг) Зручність (місце розташування банку, графік роботи банку, швидкість обслуговування) Зрозумілість (зрозумілі процедури оформлення документації) Безпека (фізична та інформаційна безпека збереження матеріальних цінностей та особистих даних клієнтів; фінансова безпека) Естетичність (приємна для сприйняття обстановка банку, впізнаваність, логотип банку) Якість обслуговування клієнтів (компетентність, кваліфікація, ввічливість та бажання персоналу допомогти клієнту, гнучкість та оперативність обслуговування)
Власники банку (акціонери)	Стійкість банку, зростання ринкової вартості банку (капіталізація) та покращення репутації	Прозорість діяльності (врахування потреб усіх зацікавлених сторін) Досягнення стійкого розвитку та зростання капіталізації банку Наявність стратегії корпоративного управління банком
Керівники банку (органи управління банком)	Підвищення рентабельності банку та стабільна діяльність банку	Стійка рентабельність банку Здійснення ефективного ризик-менеджменту Підвищення надійності банку за рахунок стабільної діяльності (досягнення позитивної динаміки показників діяльності банку: показники фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та ефективності управління) Зміцнення позицій банку щодо конкурентів (зростання позиції в різних рейтингах) Дієвість та ефективність маркетингової політики банку

Працівники банку	Гарантія зайнятості, задовільні умови праці, можливість кар'єрного зростання	Прозорі цільові показники діяльності банку, які зрозумілі працівникам Ефективна система мотивації персоналу та справедлива оплата праці (грошові винагороди, нематеріальні заохочення) Відповідність умов праці встановленим стандартам
Партнери банку	Розширення кола надійних партнерів	Взаємна вигода (налагоджена система відносин, що формує позитивну вигоду в матеріальному (зростання прибутку) та нематеріальному (покращення репутації, додаткове сервісне обслуговування клієнтів) вираженні)
Суспільство	Підвищення рівня надійності банків, відповідність діяльності банківських установ етичним та моральним нормам поведінки у суспільстві	Надійність банків (банки повинні виправдовувати довіру суспільства щодо виконання своїх зобов'язань) Прозорість та публічність діяльності банківської установи (фінансова звітність та основні показники діяльності повинні бути доступними та зрозумілими для користувачів інформації) Сприяння захисту навколишнього середовища Етичність та моральність (поведінка власників, керівників та працівників банку повинна відповідати всім нормам суспільного життя)
Держава	Стабільна діяльність банківського сектору економіки	Виконання нормативних та законодавчих вимог банківської діяльності Зростання ефективності та прозорості діяльності системоутворюючої галузі економіки Своєчасність та повнота сплати податків банками Ефективне супроводження державних програм, які реалізуються разом з банками Зниження витрат на утримання банків з державною власністю

Протягом дослідження з'ясовано, що є такі критерії якості банківського обслуговування, які складно віднести тільки до однієї групи зацікавлених сторін. Наприклад, матеріально-технічна забезпеченість банку. Цей критерій важливий як для клієнтів банку, так і для власників, керівників та працівників банку [11].

Звичайно, це далеко не всі критерії, що визначають стандарти обслуговування клієнтів в банку. Їх список можна продовжити на багато пунктів.

Основна потреба споживача (фізичної або юридичної особи) фінансових послуг при виборі того чи іншого банку для ведення власної фінансової діяльності – це, перш за все, його надійність. І чим більшою кількістю фінансових послуг клієнт готовий скористатися чи користується, тим надійнішою вважається для нього ця банківська установа [20].

На сьогоднішній день банки пропонують своїм клієнтам такі сучасні технології обслуговування як онлайнбанкінг, що дозволяє без відвідування банківської установи здійснювати керування власними рахунками, платежі, отримувати кошти, що надійшли, користуватися кредитними та посередницькими (наприклад страховими, транспортними, поштовими тощо) послугами банку та здійснення інших фінансових операцій у будь-який момент часу, не виходячи з дому або офісу. Від впровадження дистанційного обслуговування виграють й самі банківські організації, оскільки це дозволяє істотно розширити асортиментну лінійку і привернути увагу нового сегмента клієнтів за допомогою віддалених сервісів, зменшити витрати на здійснення банківської діяльності, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, розвантажити відділення та забезпечити приблизно однаковий рівень сервісу по всій мережі філій банку [18].

Крім того, надаючи зручне обслуговування за рахунок онлайн-послуг, банки ненав'язливо вимагають акумулювати вільні грошові кошти клієнтів на карткових рахунках банківської установи, щоб скористатися усіма перевагами дистанційного обслуговування. Це дозволяє підвищити рівень мобілізації фінансових ресурсів у короткостроковому періоді, а отже й підвищити власну конкурентоспроможність на фінансовому ринку країни [41].

Таким чином, застосування банківськими установами новітніх досягнень цифрової економіки сьогодні дозволяє значно підвищити ефективність діяльності, конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг, рівень обслуговування потенційних клієнтів та залучення їх фінансових ресурсів порівняно з небанківськими фінансово-кредитними установами [11].

Нині банки прагнуть активно розвивати можливості вже впроваджених систем дистанційного банківського обслуговування за рахунок максимального розширення переліку компаній, на користь яких можна здійснити платежі. Однією з головних умов для того, щоб клієнти почали користуватися новими можливостями, є забезпечення клієнтам максимальної зручності при оплаті за допомогою ДБО різних квитанцій. Для цього банки поліпшують і спрощують

інтерфейс системи віддаленого обслуговування, додають шаблони для кожного виду платежу. Настає час активного використання фінансових послуг з використання віддалених сервісів, котрі надають банки. На думку фахівців, варто очікувати зростання популярності мобільних каналів дистанційного обслуговування. Аналітики прогнозують, що в найближчій перспективі послуги ДБО будуть оптимізуватися «під клієнта», популяризуватися, банки будуть активніше використовувати нові канали продажу своїх послуг [11].

Прикладом ефективного дистанційного обслуговування клієнтів на сьогоднішній день є онлайн-банкінг Приват24, а сам Приватбанк завдяки своєму продукту вважається найбільш технологічним, з великою кількістю послуг та надійним для залучення потенційних клієнтів банком країни. Завдяки розвитку технологій дистанційного обслуговування інший державний банк України, Ощадбанк, вийшов у лідери за динамікою приросту депозитів фізичних осіб і майже втричі збільшив свою частку на ринку – з 7,12% у 2014 році до 21,92% на кінець 2018 року [6].

Сьогодні в Україні найбільш розвиненими банками в контексті впровадження інноваційних технологій є «ПриватБанк», «Райффайзен банк Аваль», «АльфаБанк», «ОТП Банк» та ін. Вони вже більше ніж упродовж десятиріччя виділяються поміж інших вітчизняних банків якістю надання інноваційних продуктів, в тому числі таких як SMS-банкінг та Інтернет-банкінг [12].

У вересні 2019 року «ПриватБанк» презентував FacePay24 – це технологія розпізнавання обличчя. Спільний проект «ПриватБанк» і Visa став першим в Україні запуском біометричної оплати покупок в офлайн-ритейлі. За допомогою Приват24 ця можливість доступна всім клієнтам банку і будь-яким офлайн і онлайн-торговцям. Дана технологія використовує одну з провідних у світі систем автоматичного розпізнавання обличчя Amazon Recognition, але наразі відбувається робота над розробкою власної технології [31].

Також «ПриватБанк» разом із Mastercard анонсували поведінкову біометрію – перший в Україні проект верифікації клієнтів, заснований на

поведінковій біометрії, націлений на якісне забезпечення прогресивної та безпечної аутентифікації в епоху, коли пароля не достатньо для захисту облікового запису. Технологія NuData ідентифікує поведінку користувача та реагує на вхід аккаунт або його перебування в користуванні стороннього користувача, вона аналізує 300 показників поведінки та використовує машинне навчання. Платформа NuDetect вже впроваджена в Північній Америці, Латинській Америці та Європі. В грудні 2018, в період активного шопінгу, NuData допомогла ритейлерам виявити понад 1 мільярда неправомірних цифрових операцій і зупинити 99 % шахрайських атак, заощадивши торговцям в усьому світі понад 500 мільйонів доларів [14].

Досить перспективним вбачається реалізований спільний проект Mastercard із «ПриватБанк» та мережею АЗС WOG. Нова послуга дає змогу користувачу отримати на касі супермаркету автозаправки до 500 грн. Для цього досить під час оплати покупки палива або супутніх товарів картою достатньо замовити у касира видати необхідну суму готівкою. При цьому купівля товару і оплата картою є обов'язковою умовою для отримання коштів. Зняти готівку можна з будь-якої платіжної картки «ПриватБанк» – зарплатної, студентської, соціальної – з магнітною смугою. Отримання коштів з кредитного рахунку на першому етапі впровадження послуги не передбачено. «ПриватБанк» запроваджено власну кнопку для оплати на сайтах Privatpay. PrivatPay – це зручний, швидкий і безпечний спосіб здійснення оплати на сайтах і в додатках для власників карт за допомогою програми Приват24. PrivatPay дозволяє швидко здійснити оплату за наявності будь-якого доступного пристрою без необхідності повторного введення реквізитів та на умовах максимальної гарантії захищеності платежів [31].

Досить інноваційним сьогодні можна відмітити підхід банків до задоволення потреб клієнта на умовах врахування індивідуальних естетичних вподобань. Так «ПриватБанк» надає клієнтам можливість самостійно вибирати власну карту з декількох запропонованих сучасних дизайнерських рішень.

Крім того, клієнти «ПриватБанк» мають можливість самостійно змінювати дизайн обкладинок платіжних карт, доданих в цифровий гаманець. Для цього достатньо оновити додаток Privat24 до останньої версії і вибрати будь-який з ексклюзивних віртуальних дизайнів. Послуга установки дизайну карти в цифрових гаманцях є безкоштовною [13]. Тож в цілому зрозуміло, що банки дотримуються певних досить специфічних ринкових тенденцій та затрачають об'ємні ресурси на підтримку трансформаційного процесу цифрового реформування власних традиційних бізнес-моделей. Процес автоматизації надає безальтернативну можливість виконання складних завдань та упорядковує їх, роблячи банківські продукти більш доступними та зручними для споживачів [19].

Робота банку з Big Data передбачає деталізований аналіз специфіки використання клієнтом певного набору фінансових послуг з метою розробки та ефективного впровадження індивідуального персоніфікованого підходу до забезпечення високоякісного процесу задоволення потреб клієнта [18].

На сучасному етапі розвитку ринку фінансових послуг банківські продукти сприймаються та отримують споживацьку оцінку як окремої та конкретні речі. Сучасний клієнт банку воліє мати власну унікальну можливість вибору з пропонованого асортиментного переліку ту чи іншу послугу в найбільш зручній для себе конфігурації. З огляду на це необхідною є цифрова адаптація професійної банківської платформи, націленої на побудову прозорості, зручної взаємовигідної комунікації між контрагентами [5].

Вважаємо, що дистанційні канали обслуговування не замінять традиційне обслуговування клієнтів у відділеннях банку і відділення залишаться дуже важливим каналом як залучення, так і обслуговування клієнтів зі складних операцій. У всьому світі, незважаючи на дуже високе проникнення інтернет-банкінгу та його високу функціональність, банки продовжують відкривати нові відділення. Звичайно, змінюється формат, у відділеннях клієнти можуть самостійно провести низку операцій, але ключова тенденція полягає в тому, що відділення перестають бути єдиним каналом комунікації і проведення

фінансових операцій. Додадуться інтернет-банк, SMS-оповіщення, мобільний банк, обслуговування через контактний центр, і, в міру розвитку новітніх технологій і освіченості клієнтів, частка цих каналів в загальному обсязі буде лише збільшуватися. На нашу думку, банки мають також прагнути до того, щоб у клієнтів, залежно від конкретної життєвої ситуації, типу операції, технологічної грамотності, була можливість проведення операції або отримання інформації через різні канали [20].

### **1.3. Світовий досвід управління обслуговуванням фізичних осіб в банківських установах**

Сьогодні проблемам сучасного обслуговування банками своїх клієнтів приділено немало уваги, оскільки останнім часом активно вивчаються питання щодо здійснення банківського обслуговування через Інтернет.

У зв'язку з цим доцільно розглянути закордонний досвід управління обслуговуванням фізичних осіб в банківських установах з метою його адаптації до національних реалій [43].

В зарубіжних банках простежується така закономірність: далеко позаду залишають конкурентів ті, хто бездоганно обслуговує клієнтів і робить це з мінімальними витратами. У банківській діяльності це проявляється у розвитку Інтернет-банкінгу, який дозволяє задовольняти потреби споживачів фінансових послуг дистанційно [48].

Як показує практика функціонування зарубіжних банків, на сучасному етапі розвитку операцій у сфері електронних банківських послуг переважає «принцип віддаленого доступу», коли клієнт за допомогою телефону, мобільного телефону, факсу чи комп'ютера має можливість оперативним чином зв'язатись із сервером банку й провести необхідні операції. Прообразом наявної системи електронного доступу був так званий комплекс домашніх послуг, який свого часу не отримав великого поширення внаслідок значних витрат на установку, психологічної невідповідності користувачів до переходу на нові стандарти

обслуговування, а також обмеженості використання (тобто обслуговування тільки в одному банку) [20].

Загалом під час роботи зарубіжного банку з клієнтом в режимі реального часу всі способи зв'язку можна розділити на 2 групи: – діловий; – домашній. Дослідження досвіду західних банків показало, що домашній доступ і діловий доступ проведення операцій через Інтернет незабаром стануть традиційними електронними послугами повсюди [36].

Вперше інтернетпочали використовувати при наданні банківських послугу80-х роках ХХ століття. Доступ до всесвітньої мережі та наявність паролю давало змогу банківським клієнтам отримати доступ до інформації щодо власного банківського рахунку та виконати певні операції з ним. У 1995 в США було створено перший у світі віртуальний банк – Security First Network Bank. Всього за рік його активи зросли до 110 млн. дол., приріст капіталу склав 20% за місяць, а кількість клієнтів склало понад 10 000 осіб. У Японії у 2001 році було засновано банк Sony, який лише протягом місяця відкрив 21 000 рахунків[1]. Послуги Інтернет-банкінгу включають в себе як продукти для корпоративних клієнтів, так і різні фінансові послуги для фізичних осіб, тобто через Інтернет можна отримати повний комплект банківських послуг, за винятком видачі готівки. Іноземні банки вже імплементували досить широкий спектр використання дистанційних послуг, а українські банки лише розпочали використання Інтернет-банкінгу [28].

Так, у країнах Європи кількість банківських операцій у Інтернеті складає більше 30% від загального обсягу послуг. Кількість клієнтів Інтернетбанкінгу у США та Європі вже досягла 120 млн. осіб., а оборот Інтернетбанкінгу у Європі складає більше 5 млрд. євро. Загальний обсяг операцій, що здійснюються шляхом використання банкоматів, телефонів та комп'ютерів у США щороку збільшується на 15% і нині складає приблизно 75%.Щодо Європи, то тут найбільш активно банківські інтернет-послуги розвинуті у скандинавських країнах – Фінляндії, Норвегії, Швеції – ними охоплено 95% банків і

користуються 70% клієнтів. У Західній Європі (Німеччині, Іспанії, Франції, Нідерландах) кількість електронних банків вдвічі перевищує показники США[1]

У зв'язку з розвитком глобальної комп'ютерної мережі Інтернет та інших інформаційних та телекомунікаційних технологій все частіше постає питання стосовно віртуальних банків, які існують в електронному вигляді всередині всесвітньої комп'ютерної мережі. Такі банки не мають стандартних атрибутів класичного банку: у них немає офісу або іншої нерухомості зі звичними банківськими сейфами, сигналізацією та охороною. Клієнти цих банків не спілкуються з банківським персоналом, все спілкування відбувається виключно з комп'ютерною мережею. Замість звичайної «географічної» адреси, віртуальні банки використовують адресу електронної сторінки в Інтернеті [16].

Вперше банк, який почав обслуговувати своїх клієнтів виключно в мережі Інтернет, з'явився у 1995 році у США. Ним став Security First Network Bank, за підсумками першого року роботи якого сума активів становила 110 млн доларів, середньомісячний приріст капіталу склав 20%, а кількість клієнтських рахунків перевищила 10 тис. Security First Network Bank не має жодного фізичного офісу для роботи з клієнтами. Клієнт такого банку має можливість через свій комп'ютер увійти до банку, «поспілкуватися» з його персоналом, «подивитися» на інформаційне табло, а також, при бажанні, «зайти» до Президента банку. Відкриття рахунку в Security First Network Bank та доступ до нього здійснюються виключно через web-сайт банку, який є головним і єдиним його відділенням. На сайті наведені відомості про банк та його послуги, представлена інформація для обґрунтованого прийняття рішень і вибору послуг. Сайт надає послуги так званого «фінансового калькулятора», який на основі введеної інформації (термін, початкова сума, необхідна прибутковість) дозволяє розрахувати номінальну і реальну прибутковість, а також прийняти оптимальне рішення для накопичення коштів. Спеціальні засоби дозволяють подавати інформацію в графічному вигляді. Усі банківські операції, у тому числі видача позичок, іпотечне та лізингове кредитування, здійснюються виключно через Інтернет. Для екстрених випадків існує можливість зв'язку з персоналом банку за допомогою телефону.

В Європі першим віртуальним банком був Advance Bank – дочірня структура Дрезденської банківської групи (Німеччина), який розпочав свою діяльність у 1996 році. Банк Wells Fargo, заснований у 1963 році, з початку 1998 року став активно надавати online-послуги. Web-сайт банку складається з чотирьох основних розділів: послуги для фізичних осіб, малого бізнесу, середнього та великого бізнесу, інформація про банк. Перші два розділи надають можливість online-проведення всіх банківських операцій. Система інтернет-банкінгу Wells Fargo організована за чотирма основними напрямками. Перший розділ відображає загальну інформацію про стан рахунку і рух грошей за певний період. Другий – дозволяє сплачувати за комунальні послуги, послуги зв'язку, навчання, страхові внески. Платежі здійснюються безкоштовно при певному мінімальному внеску, який призначається для кожного клієнтського рахунку. Третій розділ системи дозволяє здійснювати перекази коштів між рахунками клієнта. У четвертому розділі здійснюється налаштування системи: зміна пароля, відкриття нових рахунків тощо. Всі перераховані дії здійснюються шляхом заповнення звичайних web-форм [27].

Віртуальний банк International Metall Trading Bank був відкритий у 1998 році в республіці Науру. Це – банк-автомат, який дозволяє своїм клієнтам у режимі реального часу здійснювати весь спектр банківських операцій. Банк спеціалізується на наданні послуг інтернет-банкінгу для фізичних та юридичних осіб та є засновником платіжної системи WebMoney Transfer [20].

Прикладами віртуальних банків також можуть слугувати банки NetBank (заснований у 1996 році), CompuBank (заснований у 1998 році), BankDirect (заснований у 1999 році), ebank (заснований у 1999 році) та ряд інших. Іноді у віртуальних банках використовують двобічні інтерактивні відеосистеми для цілодобового обслуговування приватних вкладників (американські Huntington National Bank та Chase Manhattan Bank). Вони дозволяють клієнтам спілкуватися з представниками банку, бачити їх на екрані, чути їх голос у режимі реального часу. При цьому і співробітник банку бачить клієнта у цьому режимі. При використанні двобічної інтерактивної відеосистеми можна проводити практично

будь-які банківські операції, наприклад, відкриття рахунків, перерахування вкладів та ін. Одним із відомих постачальників таких систем вважається AT&T Global Information Solutions [16].

З бурхливим розвитком ІТ-технологій і зниженням вартості цифрових гаджетів банківська індустрія отримала можливість випробувати застосування різних пристроїв для просування та продажу фінансових продуктів [7]. Інтерактивні столи, планшетні комп'ютери, електронні кіоски та відеостіни – це неповний перелік пристроїв, можливих для використання банками. Так, наприклад, кредитна спілка «Coast Capital» (США) використовує iPad для просування продуктів у відділеннях і консультування клієнтів. Флагманське відділення «Barclays» в центрі Лондона пропонує клієнтам і гостям туристичну та суспільно важливу інформацію за допомогою інтерактивних кіосків і відеостіни [13].

Іспанський банк «BBVA», який вважається одним з найбільш інноваційних у світі, запланував створення особливого терміналу самообслуговування і витратив 4 роки на цю програму. В результаті новий пристрій значно розширив функціонал банкомата, перейнявши деякі функції банківського службовця. Новий банкомат має зручний інтерфейс з інтерактивним помічником, конструкція терміналу передбачає внесення й отримання готівки, виписок через єдиний слот, управління через сенсорний екран, а також особливу ергономіку, яка додає відчуття безпеки. Цей пристрій разом з особливим дизайном і функціоналом робочого місця менеджера став основою для створення банківського відділення нового формату. У прикладі з «BBVA» значні інвестиції в технології допомогли банку радикально поліпшити алгоритм клієнтського візиту [16].

Отже, як бачимо, онлайн-банкінг переживає бурхливий розвиток, але, попри це, також відчуває кризу довіри з боку клієнтів. Адже все ж таки немало клієнтів вибирають банк, орієнтуючись саме на його зручне розташування та фізичну присутність, віддаючи перевагу відділенню, яке зручно відвідувати і в якому можна спілкуватися з менеджером. На тлі високої ринкової конкуренції і

недостатньої довіри споживачі вибирають банк, орієнтуючись не тільки на вигідні умови, комплекс онлайн-послуг та наявність інноваційних технічних пристроїв, але й на більш високий рівень гарантій, в ролі яких може виступати наявність у банку мережі традиційних відділень. Для вирішення цієї проблеми, наприклад, «ING Direct» в США і Канаді відкриває відділення-кав'ярні. Таким чином, «віртуальний» формат офісу доповнюється присутністю банківського бренда у фізичному вимірі. Банки-кав'ярні «ING Direct» не орієнтовані на продаж банківських продуктів, але виконують важливу роль у вибудовуванні відносин з клієнтами, залученні нових категорій клієнтів і підвищенні рівня довіри [19].

Аналогічним шляхом йдуть сьогодні «Virgin Money» (Велика Британія) та інші онлайн-банки, відкриваючи відділення у вигляді «лаундж-зон» або магазинів. Важливо розуміти, що такий прийом працює для певного виду кредитних структур і не є рентабельним для звичайних роздрібних банків. Так, наприклад, британський «Abbey National» інвестував у відкриття відділень-кав'ярень 300 млн. дол., перш ніж його керівництво усвідомило, що клієнти чекають не лише безкоштовної кави від свого роздрібного банку, але й конструктивних порад, а також не готові відвідувати відділення частіше [21].

У США, Європі та в африканських країнах прослідковується кардинально інша картина. Безфілійні банківські установи функціонують, розширюють свою клієнтську мережу й є досить успішними учасниками ринку фінансових послуг. Так, активи найстарішого банку США, що обслуговує в онлайн-режимі – Bank of Internet USA, – станом на кінець третього кварталу 2016 р. становили 7,85 млрд дол., а першого в рейтингу США віртуального банку Ally Bank – майже 115 млрд дол. Разом із тим прослідковується позитивна тенденція приросту активів цих банків порівняно з аналогічним періодом 2015 р. на 25% і 7% відповідно [2]. Переважна більшість онлайн-банків здійснює обслуговування клієнтів за допомогою мобільного банкінгу, оскільки, за прогнозами Juniper Research, із кожним роком усе більше і більше клієнтів будуть користуватися банківськими

мобільними додатками частіше, ніж веб-версіями програмних продуктів, які призначені для електронного банкінгу [39].

### **Висновки до розділу 1.**

За результатами дослідження теоретичних аспектів управління процесами обслуговування фізичних осіб в банківських установах встановлено, що банківські установи, як специфічні учасники грошового та фінансового ринків діють в умовах конкуренції за ресурси, клієнтів та капітал. Кожен діючий комерційний банк вже має свою частку на ринку банківських послуг і в майбутньому прагне її збільшити, що вимагає від керівництва банку професійного менеджменту усіма аспектами його діяльності. Банківський менеджмент – це системи управління всіма процесами і відносинами, що характеризують діяльність банку.

Важливим аспектом банківської діяльності є процеси обслуговування фізичних осіб, які є основними клієнтами банку і вагомим джерелом залучення капіталу. За таких умов важливого значення набуває клієнтоорієнтована політика банку, що відображається у задоволеності запитів клієнтів за об'ємом, структурою і якістю. Це створює умови для стійкості ділових стосунків між банком та клієнтами. Банки прагнуть збільшити кількість клієнтів та покращити якість їх обслуговування, вживаючи відповідних заходів для забезпечення виконання своїх функцій та стратегічних цілей.

Досліджено особливості управління процесами обслуговування фізичних осіб, у результаті якого встановлено, що банківське обслуговування фізичних осіб – це банківська діяльність, що забезпечує високий рівень пропозиції банківських послуг, операцій, продуктів для задоволення клієнтського попиту домашніх господарств у заощаджувальних, споживчих потребах і потребах, пов'язаних із обігом грошових коштів, кінцевою метою якої є отримання прибутку. До процесу обслуговування фізичних осіб належить якість та

ефективність банківського сервісу, а до результату – якість та ефективність банківського обслуговування.

Встановлено, що за останні десятиліття процес банківського обслуговування значно видозмінився. Поява всесвітньої мережі Інтернет та інноваційних технологій, адаптованих для надання банківських послуг, які значно підвищили рівень банківського обслуговування. У сучасних умовах банківське обслуговування варто розділяти на три види: традиційне, дистанційне, комплексне. Досліджено особливості кожного з даних видів банківського обслуговування.

Також варто зазначити, що важливим аспектом роботи з клієнтами є ступінь кваліфікація персоналу банку по роботі з клієнтами. Оскільки працівник банку є обличчям банківської установи, тобто саме по діях працівників клієнт оцінює всю установу банку. Працівник банку повинен знати, що з кожним клієнтом потрібно працювати індивідуально. Можливі дії працівника банку залежать від того з яким конкретно клієнтом йому доводиться працювати. Звичайно, що одних лише знань психології і вміння визначити до якого типу відноситься клієнт є недостатньо. Процес залучення клієнтів до банку вимагає від співробітників певних ділових якостей, основними з яких є – ерудиція, професіоналізм, ввічливість, комунікабельність, доброзичливість.

Досліджено поняття та складові якості обслуговування клієнтів працівниками банківської установи. Кожен клієнт, перш ніж піти до певного банку, має визначені потреби і деякі очікування стосовно того, що він може отримати від спілкування та взаємодії з працівниками банку. Якщо потреби та очікування клієнта повністю задоволені або й навіть перевищені після відвідування банку, то говорять, що є якісне обслуговування клієнта.

Розглянуті особливості дистанційних форм банківського обслуговування. Встановлено, що інтернет-банк, SMS-оповіщення, мобільний банк, обслуговування через контактний центр, в міру розвитку новітніх технологій і освіченості клієнтів, набувають усе більшої популярності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Заснований у 1992 році, комерційний банк ПриватБанк є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GfK Ukraine у II кварталі 2020 року з нами співпрацюють 64,7% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 52,3% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у інших двадцяти банках разом взятих. Серед корпоративних клієнтів у 2020 році цей показник для ПриватБанку становить: юридичні особи – 63,7% співпрацюють, а 42,2% вважають своїм основним банком; суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО) – 75,4% співпрацюють, 69,8% вважають своїм основним банком [1].

Акціонерне товариство комерційний банк ПриватБанк спочатку був зареєстрований як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю та потім реорганізований у закрите акціонерне товариство у 2000 році. У 2009 році Банк змінив свою організаційно-правову форму на публічне акціонерне товариство, у якому відповідальність акціонерів обмежена кількістю акцій, що їм належать, відповідно до законодавства України [45].

У червні 2018 року Банк змінив організаційно-правову форму з публічного акціонерного товариства на акціонерне товариство.

Єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій Банку є Держава в особі Кабінету Міністрів України (місце знаходження: 01008, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 12/2). Держава в особі Міністерства фінансів України набула права власності на 100% акцій Банку 21 грудня 2016 року відповідно до статті 41.1 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Деякі

питання забезпечення стабільності фінансової системи». З 30.04.2019 власником Банку є Держава в особі Кабінету Міністрів [45].

Банк здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (реєстраційне свідоцтво № 113 від 2 вересня 1999 р.), що діє відповідно до Закону № 2740-III «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» від 20 вересня 2001 року (зі змінами). Станом на 31 грудня 2019 та 2018 років Фонд гарантування вкладів фізичних осіб забезпечував повернення вкладникам депозитів та нарахованих по ним відсотків на суму до 200 тисяч гривень на одну особу у випадку, якщо розпочато процедуру ліквідації Банку.

АТ КБ «ПриватБанк» (далі Банк) є універсальним банком. Банк забезпечує універсальне обслуговування для широкого кола клієнтів, являючись лідером українського ринку в роздрібному сегменті, активно просуваючи послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працюючи в корпоративному секторі.

Основною діяльністю Банку є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб в Україні [51].

Місія банку передбачає: «Забезпечити простий доступ до банківських послуг кожному громадянину України» [45].

Генеральною метою банку є лідерство в Україні з надання населенню та юридичним особам платіжних та інших банківських послуг з переходом від обслуговування у відділеннях банку до навчання клієнтів використанню дистанційного інструментарію банківського обслуговування [45].

Стратегічною метою Банку є нарощування якісного кредитного портфеля роздрібних кредитів та кредитів МСБ [51].

Вимірюваними цілями ПриватБанку є

- надання українцям права вибору банку для отримання зарплати;
- відновлення зв'язку з клієнтами;
- навчання клієнтів самостійному виконанню банківських операцій;
- підвищення ефективності зустрічей з клієнтами малого та середнього бізнесу для побудови довгострокових відносин;

- активне використання мобільного додатка «Приват24 для бізнесу» представниками корпоративних клієнтів;
- збільшення частки позитивних оцінок клієнтів 5+;
- підвищення eNPS (employee Net Promoter Score або індексу чистої лояльності співробітників) до 57%;
- продаж небанківських продуктів;
- підвищення комфорту зон обслуговування банку з рівнем задоволеності клієнтів 5+ не нижче 70%;
- утримання параметрів кредитних портфелів відповідно до затверджених стратегічних показників ризик-апетиту [45].

Банк має потужну транзакційну платформу Приват24, що дозволяє ефективно обслуговувати операції з ведення рахунків клієнтів всіх сегментів та зумовлює високий рівень комісійних доходів. Поряд з online сервісами Банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування, що дозволяють надавати послуги на всій території країни (за винятком тимчасово окупованих територій) [51].

Станом на 31 грудня 2019 року Банк має 30 філій і 1 898 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі (31 грудня 2018: 30 філій і 1991 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі) [45].

Розподіл функцій між органами управління Банку забезпечує ефективну систему управління та внутрішнього контролю.

Органами управління Банку є:

- Акціонер або Вищий орган Банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера;
- Наглядова рада Банку Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом;
- Правління Банку Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу.

Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» представлена на рис. 2.1.

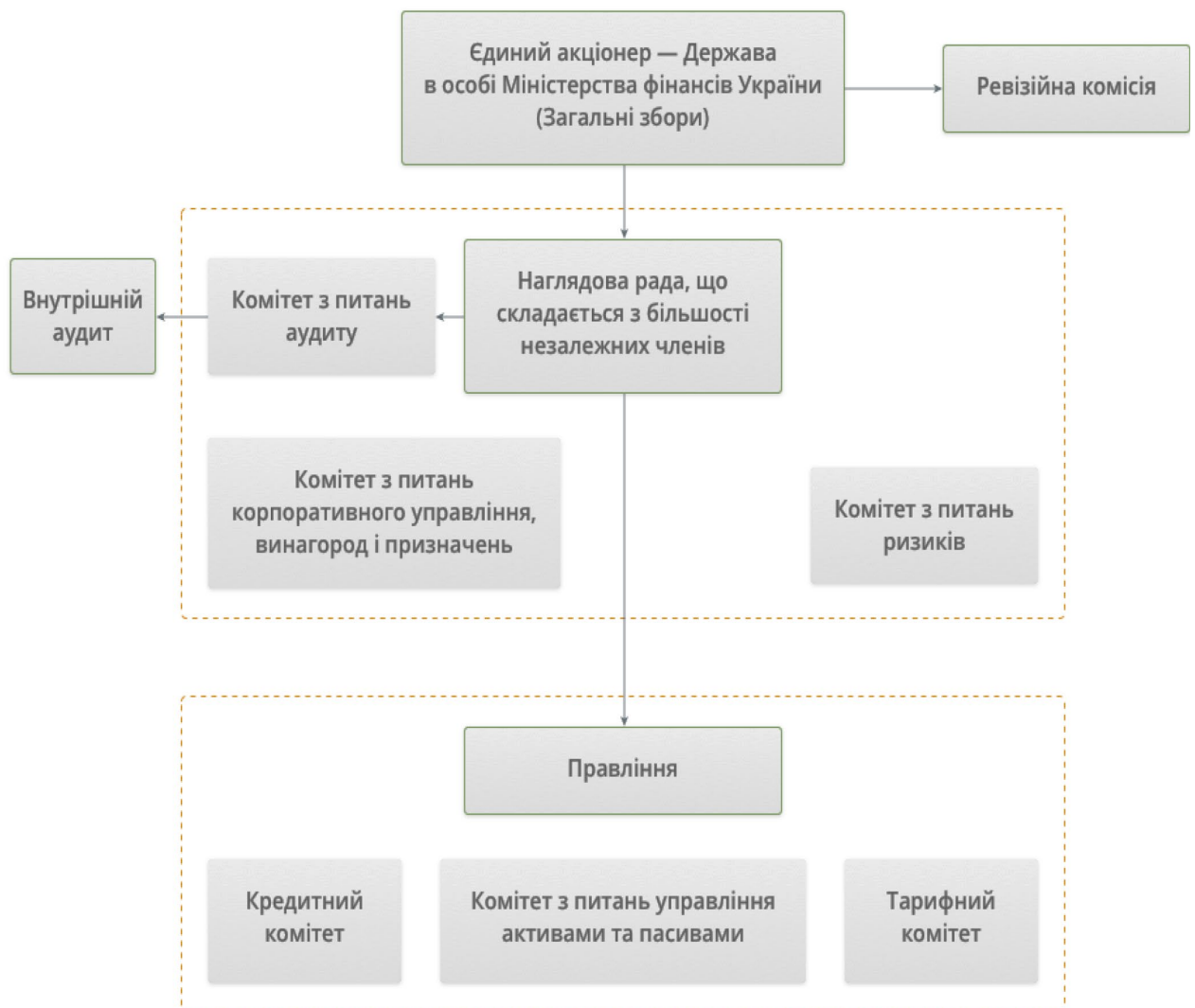


Рис. 2.1. Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» [45]

В 2019 році було продовжено вдосконалення організаційної структури банку згідно з затвердженою Стратегією розвитку та трансформацією банку. Була змінена внутрішня організаційна структура в окремих підрозділах (Напрямок фінансового моніторингу, Напрямок маркетингу тощо).

Більш змістовно рівні управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» наведено у таблиці 2.1

## Рівні управління банку [1]

Рівень	Ознака
Перший (менеджмент вищого рівня)	Керівництво банку визначає основні напрямки розвитку діяльності банку. На цьому етапі формується основна місія, стратегічна мета банку;
Другий (менеджмент середнього рівня)	Орієнтований на виконання завдань, необхідних для досягнення головної стратегічної мети. відповідальність за виконання цих завдань несуть керівники служб, підрозділів, начальники відділів;
Третій (менеджмент нижчого рівня)	Управління відбувається всередині самих функціональних одиниць з метою досягнення певних параметрів, нормативів, які представляють собою складові частини завдань підрозділів, відділень.

Усі органи управління Банку діють на засадах Кодексу корпоративної етики. Корпоративна поведінка в Банку побудована на засадах законності, прозорості, компетентності, дотриманні прав і інтересів клієнтів, ділових партнерів, акціонерів і працівників, і направлена на підвищення ефективності діяльності Банку, підтримку його фінансової стабільності та прибутковості [1].

Кодекс корпоративної етики визначає:

- Взаємовідносини Банку з клієнтами;
- Порядок взаємовідносин керівників і підлеглих;
- Ділову етику;
- Рівні можливості для всього персоналу Банку;
- Конфлікт інтересів;
- Збереження майна Банку;
- Подарунки та винагороди;
- Взаємовідносини із засобами масової інформації [45].

Корпоративними цінностями Банку є:

Взаємовідносини з клієнтами: Банк прагне до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захищає інтереси кожного клієнта.

Банк розвиває нові операції, продукти і напрями, сповідуючи принцип розумного консерватизму. Банк прагне до прозорості у взаєминах з клієнтами та

надання їм надійної інформації про свої послуги. Банк зацікавлений у встановленні довгострокових взаємин з клієнтами [51].

Взаємовідносини з акціонерами: у відносинах з акціонерами Банк має намір проводити прозору політику і суворо дотримуватися наступних принципів корпоративного управління: поважати і забезпечувати права акціонерів, неухильно дотримуватися їх інтересів, своєчасно розкривати інформацію, проводити активну комунікаційну політику, підвищувати наочність і доступність інформації на основі поліпшення якості звітності та обліку [45].

Взаємовідносини з персоналом: персонал Банку є ключем до його успішної діяльності. Банк активно і послідовно залучає до своїх лав і вирізняє кращих співробітників незалежно від віку, раси, статі, віросповідання, переконань або національності і винагороджує їх за успіхи. Банк дорожить своїми співробітниками, створює умови, при яких кожен працюючий в ньому може повністю реалізувати свій творчий хист. Банк поважає людську гідність і особистість і вірить в значимість атмосфери довіри і співробітництва [51].

Взаємовідносини з державними органами: Банк дотримується принципу нейтральності щодо бізнесових груп, політичних партій і об'єднань і здійснює свою діяльність в інтересах вкладників, клієнтів і акціонерів. Співробітники Банку повинні вести справи з державними органами і владою без особистої зацікавленості, не вдаючись до неправомірних способів здійснення впливу на прийняття адміністративних рішень [45].

Робота у сфері обслуговування клієнтів банку представлена Департаментом багатоканального контактного центру (рис. 2.2).

Основні цілі центру:

- покращення якості клієнтського обслуговування шляхом цілодобової підтримки клієнтів і сфери їхнього обслуговування;
- покращення якості обслуговування регіональних підрозділів;
- збільшення обсягу реалізації товарів і послуг;
- покращення рівня інформованості клієнтів про продукти, що надаються банком [51].



Рис. 2.2. Організаційна структура Департаменту багатоканального контактного центру АТ КБ «ПриватБанк» [51]

Крім того, банк має розроблені та документально зафіксовані стандарти обслуговування, що є важливою частиною ефективної роботи з клієнтами.

Ключовими в діяльності Банку є фінансові, трудові та технологічні ресурси.

Основу ресурсної бази банку складають кошти фізичних осіб в національній валюті, із значною часткою поточних рахунків [45].

Джерелами фінансових ресурсів для Банку є:

А) Капітал, що складається з акціонерного капіталу та резервних фондів. З огляду на збитки минулих років, спричинені транзакціями попередніх бенефіціарних власників, банк має накопичений дефіцит, що покривається внесками в статутний капітал, що здійснені протягом 2017 року.

Б) Кошти клієнтів, з яких на кінець 2019 року близько 50% припадало на поточні високодиверсифіковані рахунки, переважно фізичних осіб. Завдяки низькій концентрації клієнтської бази Банк має стійкі поточні пасиви, що забезпечують низьку вартість залучених ресурсів порівняно з конкурентами.

В) Кошти міжбанківського ринку та рефінансування НБУ. В своїй політиці управління ліквідністю Банк не спирається на цей вид ресурсів, використовуючи їх лише в виключних випадках та в лімітованому обсязі [1].

Політика управління Банком спрямована на ефективне управління всіма видами ресурсів, поліпшення фінансових показників діяльності Банку а також підвищення вартості його активів [45].

Отже, важливим елементом корпоративного управління є регулярна розробка, розгляд і схвалення стратегії розвитку, а також визначення пріоритетних напрямків діяльності як окремих бізнес-напрямків, так і діяльності Банку в цілому. Як частину системи управління, Банк використовує бюджетне управління і планування, а також систему контролю виконання планів і оцінки результатів діяльності Банку [51].

2019 став роком продовження трансформаційних процесів в Банку. Пріоритетними напрямками в діяльності Банку було і залишається підвищення якості процесів обслуговування клієнтів, з обов'язковим дотриманням вимог законодавства, розвиток кредитування з підтриманням високої якості кредитного портфелю, вдосконалення та розробка банківських продуктів/послуг, оптимізація інфраструктури. Банк приділяє значну увагу сфері досліджень і розроблень, стимулюючи розвиток інновацій в організації (технології data science, machine learning, використання agile методів в управлінні проектами тощо). Зусилля Банку в цій сфері спрямовані на розробку нових продуктів та підвищення доступності сервісів для клієнтів. Протягом 2019 року Банк принципово оновив найпопулярніший в країні мобільний банк Приват24 (10 млн клієнтів), одним з перших у Східній Європі запустив технологію оплати обличчям FacePay. Банк також розвиває мережу банкоматів та терміналів, оновлюючи їх програмне забезпечення та додаючи нові можливості послуг [1].

Найціннішим ресурсом Банку є його персонал, від якого залежить успішна робота Банку, його подальший розвиток та виконання Стратегії. Станом на 01 січня 2020р. у Банку працює понад 22 тис. працівників, щомісячний прийом

на роботу складає понад 400 кандидатів. Банк вже 6 років поспіль визнається кращим роботодавцем України серед молоді та студентів [45].

Разом із тим, ключовими в діяльності Банку є технологічні ресурси. В цій сфері, з одного боку, Банк розвиває технології процесів обслуговування клієнтів через автоматизацію значної частини бізнес-процесів, будує комплексну систему очного та дистанційного навчання продавців, розвиває технології бізнес-процесів підтримки; з іншого боку розвиває свою організаційну структуру, що дозволить більш ефективно впроваджувати зміни та здійснювати поточне управління Банком. Крім того, Банк підтримує стабільність своєї ІТ системи, розвиває її цільову архітектуру, впроваджує проекти щодо розвитку та підтримки критичних систем [51].

У травні 2014 року Приватбанк перевів усіх своїх співробітників, що обслуговують клієнтів на iPad. Як повідомили в банку, у відділеннях працюють понад 8 тис. iPad зі спеціальними фінансовими додатками банку. Використання мобільних планшетів дозволить обслуговувати клієнтів оперативніше та без черг [1].

У 2017 Приватбанк посів перше місце в рейтингу інноваційних компаній України за версією сайту forbes.net.ua [45].

Мобільний Клієнт-Банк від ПриватБанка – це практичний сервіс для користувачів платіжними картками, що дає змогу для операцій з картками та рахунками доступні послуги:

- поповнення мобільного;
- перекази між своїми картками та на картки інших банків;
- регулярні платежі;
- грошові перекази та багато іншого [51].

Також до впровадження банківських інновацій можна віднести Зону 24, яка дає цілодобовий доступ клієнтів до терміналів та банкоматів банку, що робить обслуговування клієнтів більш комфортним. Зона 24, як правило, розташована при вході до відділення банку. У цій зоні розміщені банкомати і термінали, за допомогою яких можна провести низку фінансових операцій [1]:

- отримати готівку;
- отримати виписку по кредиту;
- здійснити платіж по кредиту;
- поповнити банківський рахунок;
- оплатити послуги зв'язку та інших постачальників [1].

ПриватБанк є одним з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад 10 років тому банк став одним із перших у світі використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світі, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банк через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків [45].

Головною особливістю «ПриватБанку» є орієнтованість на надання послуг в режимі онлайн, і максимальну мінімізацію потреби візитів клієнтів до відділення банку. Так, з додатком «Приват24 для бізнесу» для Android та iOS можна: переглядати залишки та виписки за рахунками; надсилати платежі (у тому числі гарантовані); відкривати депозити; оформляти кредити; перевіряти ліміти підприємства; дізнаватися про поточні курси валют та останні новини для бізнесу; купувати квитки на різні види транспорту та багато іншого цілодобово.

Інша послуга SMS-банкінг – це можливість управління рахунком за допомогою SMS-команд. Так для того, щоб поповнити мобільний, здійснити грошовий переказ або перевести гроші на картку, не потрібно йти до банку, а просто зробити переказ в будь-який час, не виходячи з дому. Достатньо мати платіжну картку ПриватБанку та мобільний телефон. Усі картки ПриватБанку автоматично та безкоштовно підключено до SMS-банкінгу [51].

Отже, на ринку Інтернет-банкінгу «ПриватБанк» традиційно займає лідерські позиції, оскільки його онлайн-послугами користується максимальна кількість клієнтів. Останнє посилюється тим, що цей банк є єдиним банком, у банкоматах якого можливе отримання коштів без банківської картки з використанням лише Інтернет-банкінгу (табл. 2.2) [1].

**Рейтинг банківських установ в номінації «Інтернет-банкінг» за 2019 р [1]**

Рейтинг	Банк	Можливість оформлення кредитних заявок на сайті	Можливість здійснення SWIFT-переказу через систему	Наявність додатків для мобільних телефонів			Наявність адаптивної версії сайту банку для мобільних телефонів
				IOS	Android	Windows phone	
1	ПРИВАТБАНК	так	так	так	так	так	Так
2	ПУМБ	так	ні	так	так	так	Так
3	УКРСОЦБАНК	так	ні	так	так	ні	Так
4	СБЕРБАНК	ні	так	так	так	ні	Так
5	АЛЬФА-БАНК	так	ні	так	так	ні	Ні
6	ВТБ БАНК	ні	ні	так	так	так	Так
7	ОТП БАНК	так	так	так	так	ні	Ні
8	УКРСИББАНК	так	ні	так	так	ні	Ні
9	УКРЕКСІМБАНК	ні	ні	так	так	ні	Ні
10	ПРЕУС БАНК	ні	так	так	так	ні	Ні

Усі вищезгадані банківські установи проводять активне просування онлайн-банкінгу. Однак, за даними консалтингової компанії McKinsey&Company, для банківського сектора України, незважаючи на всі зусилля банківських установ, і донині характерний низький рівень використання Інтернету та мобільного банкінгу. Всього 19% роздрібних клієнтів користуються Інтернет-банкінгом, а мобільним банкінгом – 13%. У Польщі, приміром, ситуація кардинально відрізняється – Інтернет-банкінгом користуються 61% роздрібних клієнтів, мобільний банк використовують 25% клієнтів. Проте експерти зазначають, що з кожним роком дані форми електронного банкінгу набиратимуть дедалі більшої популярності. Послуги, які надають банки через Інтернет, з кожним днем цікавлять все більшу кількість споживачів, саме тому банки, які першими досягнуть відображення своєї діяльності в Інтернеті, займуть провідні позиції на банківському ринку України [51].

ПАТ КБ «Приватбанк» – займає лідируючі позиції за всіма фінансовими показниками в галузі.

Фінансові результати діяльності банку виражаються розміром його кредитного портфеля, активів, власного та статутного капіталу, а також сумою чистого прибутку та наявних зобов'язань [45].

Динаміка ключових балансових показників Банку протягом 2014- 2019 років представлена у табл. 2.3 [74].

Представлена динаміка свідчила про наступні тенденції:

1. Власний капітал Банку станом на 31.12.2019 р. склав 54,52 млрд. грн., що на 73,31% більше, ніж станом на 31.12.2018. Протягом 2019 року Банк не збільшував статутний капітал, станом на 31.12.2019 р. його розмір становив 206,060 млрд. грн. Збільшення власного капіталу заслуговує на позитивну оцінку та стало можливим, здебільшого, завдяки прибутковій роботі Банку та зменшенню статті балансу «Накопичений дефіцит». В 2019 році АТ КБ «ПриватБанк» не потребував докапіталізації з боку держави.

Ресурсна база Банку показала хороші темпи приросту. Так, обсяг коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за результатами 2019 року збільшився на 9,6 млрд. грн. або на 4,14% і станом на 31.12.2019 склав 240,6 млрд. грн. У 2019 році Банк збільшив кількість клієнтів на 1,5 млн. – до близько 22 млн. осіб, при цьому майже кожен другий клієнт (близько 9 млн.) – був активним користувачем Приват24.

2. Кредити та заборгованість клієнтів Банку за 12 місяців 2019 року зросли на 18,76% (9 млрд. грн.) і становили 59,5 млрд. грн., що складає 19,2% чистих активів Банку. Приріст кредитного портфелю Банку забезпечено розвитком кредитування:

а) юридичних осіб (+2,5 млрд грн кредитного портфелю нетто) за рахунок розвитку традиційних продуктів (кредитні лінії, овердрафти) та інноваційних (КУБ);

Таблиця 2.3.

## Окремі балансові показники АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн., %, п.п. [74]

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Темп зростання, 2018 до 2017 рр, %	Темп зростання, 2019 до 2018 рр, %
	млн.грн	%	млн.грн	%	млн.грн	%	млн.грн	%	млн.грн	%		
Заборгованість перед НБУ	27079,0	10,5	18047,0	10,0	12394,0	4,9	9817,0	3,5	7721,0	2,5	-20,79	-21,35
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	4628,0	1,8	2667,0	1,5	234,0	0,1	195,0	0,1	201,0	0,1	-16,67	3,08
Кошти клієнтів	177974,0	68,8	180656,0	100,5	212167,0	83,6	231055,0	83,1	240621,0	77,7	8,90	4,14
Зобов'язання усього	231101,0	89,4	206109,0	114,7	230056,0	90,7	246584,0	88,7	255194,0	82,4	7,18	3,49
Акціонерний капітал	21257,0	8,2	50695,0	28,2	206060,0	81,2	206060,0	74,1	206060,0	66,5	0,00	0,00
Власний капітал банку	27510,0	10,6	-26348,0	-14,7	23619,0	9,3	31464,0	11,3	54529,0	17,6	33,21	73,31
<i>Всього зобов'язань та капіталу</i>	<i>258611,0</i>	<i>100,0</i>	<i>179761,0</i>	<i>100,0</i>	<i>253675,0</i>	<i>100,0</i>	<i>278048,0</i>	<i>100,0</i>	<i>309723,0</i>	<i>100,0</i>	<i>9,61</i>	<i>11,39</i>
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	29184,0	11,3	30159,0	16,8	25296,0	10,0	27360,0	9,8	45894,0	14,8	8,16	67,74
Заборгованість банків	3365,0	1,3	0,0	0,0	2903,0	1,1	0,0	0,0	27118,0	8,8	-100,00	x
Кредити та аванси клієнтам	189314,0	73,2	32616,0	18,1	38335,0	15,1	50140,0	18,0	59544,0	19,2	30,79	18,76
Інвестиційні цінні папери:	1950,0	0,8	64409,0	35,8	126676,0	49,9	180081,0	64,8	152157,0	49,1	42,16	-15,51
Інвестиційна нерухомість	0,0	0,0	691,0	0,4	3648,0	1,4	3340,0	1,2	3379,0	1,1	-8,44	1,17
Інші фінансові активи	238,0	0,1	2639,0	1,5	2940,0	1,2	2743,0	1,0	2210,0	0,7	-6,70	-19,43
Інші активи	300,0	0,1	9585,0	5,3	8815,0	3,5	8899,0	3,2	9285,0	3,0	0,95	4,34
<i>Активи всього</i>	<i>258611</i>	<i>100</i>	<i>179761</i>	<i>100</i>	<i>253675</i>	<i>100</i>	<i>278048</i>	<i>100</i>	<i>309723</i>	<i>100</i>	<i>9,61</i>	<i>11,39</i>

б) фізичних осіб (+7,5 млрд грн кредитного портфелю нетто), що здійснено завдяки розвитку карткових продуктів (картка «Універсальна»), іпотечного кредитування та лізингових продуктів.

Незважаючи на таке значне зростання кредитного портфелю, його якість суттєво поліпшилася, завдяки налагодженню процесів управління ризиками: рівень NPL за підсумками 2019 року склав 27,1% (-700 в.п. від показника 2018 року). Вартість кредитного ризику у 2019 року також була нижче, ніж у 2018 і склала 1,3% (-70 в.п. до 2018 року).

Готівкові кошти та їх еквіваленти станом на 31.12.2019 склали 45,89 млрд. грн., що становить 14,8% чистих активів.

Станом на початок 2020 року в порівнянні з тим же періодом 2019 року портфель інвестиційних цінних паперів Банку зменшився на 15,51% і склав 152,15 млрд. грн., що становило 49,1% від чистих активів Банку. Портфель інвестиційних цінних паперів АТ КБ «ПриватБанк» складався з державних боргових цінних паперів, а також довгострокових облігацій, випущених Державною іпотечною установою. Державні цінні папери, ідентифікуються, як активи з найменшим ступенем ризику. Тому навіть за наявності кредитного портфеля поганої якості, в цілому якість активів Банку можна вважати цілком прийнятною, щоб забезпечити його безперервну роботу.

3. Заборгованість АТ КБ «ПриватБанк» перед НБУ за результатами 2019 року скоротилась на 21,35%: з 9,817 млрд. грн. до 7,721 млрд. грн. При цьому зазначимо, що за результатами 2018 року заборгованість Банку перед НБУ скоротилась на 20,79%: з 12,394 млрд. грн. до 9,817 млрд. грн. Зменшення заборгованості Банку перед НБУ є позитивним фактором. Банк мав достатньо ліквідності для погашення заборгованості, а необхідність її підтримки носила технічний характер. В цілому, АТ КБ «ПриватБанк» не мав гострої залежності від заборгованості перед НБУ, яка на початок 2020 року не перевищувала 2,5% від зобов'язань Банку.

Станом на 02.01.2020 норматив регулятивного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» склав 19,556 млрд. грн., що суттєво перевищує встановлене НБУ

граничне значення у розмірі 200 млн. грн. Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» повністю виконував вимоги НБУ до розміру Н1 та мав дуже великий запас по цьому нормативу.

Норматив адекватності регулятивного капіталу Банку станом на 01.04.2020 становив 16,82%, що було на 6,82 п.п. більше встановленого НБУ граничного значення та майже дорівнювало середньому значенню даного нормативу по банківській системі України (16,96%). Таким чином, Банк сформував та підтримував хороший запас за нормативом адекватності регулятивного капіталу. Також зазначимо, що з липня 2017 року Банк не порушував норматив Н2. Крім того, необхідно звернути увагу на дані Національного банку України, отримані за результатами оцінки стійкості банків в поточному році, згідно з якими АТ КБ «ПриватБанк» не має потреби (нестачі) в капіталі в 2020 році. Отже, Банк був дуже добре забезпечений регулятивним капіталом [45].

Нормативи ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за період з 01.01.2019 по 01.01.2020 продемонстрували наступну динаміку:

- норматив миттєвої ліквідності (Н4) збільшився на 10,99 п.п.: з 32,47% до 43,46%;
- норматив поточної ліквідності (Н5) зменшився на 13,56 п.п.: з 155,54% до 141,98%;
- норматив короткострокової ліквідності (Н6) скоротився на 2,02 п.п.: з 99,76% до 97,74%.

Таблиця 2.4

**Основні нормативи АТ КБ «ПриватБанк», %, п.п. [45]**

Показник	Нормативне значення	01.01.2020		01.01.2019	
		по системі	банк	по системі	банк
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10%	16,18%	17,46%	16,10%	17,33%
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	>20%	68,66%	43,46%	55,55%	32,47%
Норматив поточної ліквідності (Н5)	>40%	99,12%	141,98%	108,08%	155,54%

Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	>60%	93,52%	97,74%	98,37%	99,76%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	19,83%	6,26%	20,29%	5,70%
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800%	176,23%	0,00%	208,31%	0,00%

Таким чином, Банк підтримував дуже хороший запас за усіма нормативами ліквідності: норматив миттєвої ліквідності (Н4) перевищував встановлену НБУ мінімальну позначку на 23,46 п.п., норматив поточної ліквідності (Н5) – на 101,98 п.п., а норматив короткострокової ліквідності (Н6) – на 37,74 п.п. Нормативи Н5 та Н6 Банку станом на 01.01.2020 перевищували не тільки встановлені НБУ граничні значення, але й середні значення цих нормативів по банківській системі України.

Крім того, станом на 01.04.2020 нормативи ліквідності Банку мали наступні значення: Н4 – 49,58%, Н5 – 139,62%, Н6 – 96,03%. Таким чином, Банк був дуже добре забезпечений ліквідністю протягом 2019 року і січня-березня 2020 року [45].

За підсумками проведеного стрес-тестування банків, проведеного НБУ в 2019 році, навіть при самому негативному сценарії, рівень адекватності капіталу не буде нижчий нормативного. Ліквідність активів: усі нормативні показники Банку значно перевищують норми, встановлені НБУ.

Таблиця 2.5

**Дані про ключові статті доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк»,  
млн. грн., % [45]**

Показник	Роки					Відхилення 2018 р. від 2017 р		Відхилення 2019 р. від 2018 р	
	2015	2016	2017	2018	2019	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Процентні доходи	30640,0	31358,0	24485,0	30754,0	33841,0	6269,0	25,6	3087,0	10,0

Процентні витрати	27861,0	29364,0	18374,0	14002,0	14174,0	-4372,0	-23,8	172,0	1,2
Чистий процентний дохід	2779,0	1994,0	6111,0	16752,0	19667,0	10641,0	174,1	2915,0	17,4
Комісійні доходи	6660,0	10365,0	13211,0	19590,0	24575,0	6379,0	48,3	4985,0	25,4
Комісійні витрати	1640,0	2205,0	3017,0	4402,0	6386,0	1385,0	45,9	1984,0	45,1
Чистий комісійний дохід	5020,0	8160,0	10194,0	15188,0	18189,0	4994,0	49,0	3001,0	19,8
Адміністративні та інші операційні витрати	8420,0	9771,0	12194,0	13988,0	14815,0	1794,0	14,7	827,0	5,9
Прибуток / (збиток)	238,0	-176238,0	378,0	12798,0	32609,0	12420,0	3285,7	19811,0	154,8

За 2019 рік АТ КБ «ПриватБанк» отримав максимальний в історії Банку прибуток у сумі 32,609 млрд. грн., що на 154,8% перевищило прибуток Банку за 2018 рік.

Основними факторами зростання прибутку в 2019 році є: зростання бізнесу, покращення якості кредитного портфеля, вплив ринкових факторів (динаміки валютних курсів та справедливої вартості активів Банку) [74].

Завдяки зваженій процентній політиці в 2019 році Банк значно покращив процентну маржу, та досяг збільшення протягом року процентного доходу на 2,9 млрд. грн. (17,4%). Збільшення кількості активних клієнтів та зростання обсягів транзакцій, як у відділеннях, так і в он-лайн каналах дозволили досягти збільшення чистого комісійного доходу на 3 млрд. грн. (19,8%). Комісії формують значну частину прибутку Банку та виступають важливим фактором стійкості бізнесової моделі [51].

При цьому операційні витрати залишилися на контрольованому рівні (+6% до рівня 2018 року). Показник Витрати / Доходи за 2019 рік склав 33%, що є одним з кращих серед конкурентів.

У відповідності до прогнозу НБУ у 2020 році темпи зростання коштів населення зберуться на рівні попереднього року попри суттєве зниження відсоткових ставок за вкладками. Темпи приросту роздрібних кредитів лише

трохи уповільняться – попит на них залишається високим завдяки зростанню доходів населення та високій споживацькій упевненості. Зростання корпоративних кредитів буде і надалі обмежуватися низькою прозорістю фінансів компаній. У 2019 році ставки за валютними кредитами були найнижчими за усю історію роботи банківського сектору, проте це не призвело до зростання валютного кредитного портфелю банків. НБУ очікує, що ставки за кредитами у гривні, зокрема за іпотекою, стануть історично найнижчими протягом 2020 року. Завдяки низькій інфляції та макрофінансовій стабільності висока вартість ресурсів перестане бути проблемою, що стримує відновлення кредитування [51].

Завданням Банку на 2020 рік є досягнення показників прибутковості згідно з цілями бізнес-стратегії Банку зі збереженням лідируючих позицій на українському банківському ринку. Основні пріоритети Банку на найближчу перспективу:

- Подальше нарощування якісного кредитного портфелю, в якому, як і раніше, буде переважати роздрібний сегмент;
- Підтримка оптимального та достатнього рівня ресурсної бази при подальшій політиці зниження вартості;
- Трансформація внутрішніх бізнес-процесів, які дозволять підвищити ефективність бізнесу та якість обслуговування клієнтів;
- Подальша оптимізація та приведення до належного стану регіональної мережі відділень та банківської інфраструктури;
- Розробка та впровадження якісних та інноваційних продуктів, сервісів;
- За підсумками 2020 року Банк планує отримати 17,5 млрд. грн. прибутку [45].

## **2.2. Аналіз спектру банківських послуг, що пропонує фізичним особам банківська установа**

За підсумками 2019 року АТ КБ «ПриватБанк» залишається лідером банківського сектору України за більшістю позицій:

- з великим відривом Банк займає 1 місце за коштами фізичних осіб та 3 місце за коштами юридичних осіб;

- Банк зміцнив лідерство за кількістю активних клієнтів як фізичних осіб, так і клієнтів малого та середнього бізнесу, досягнувши збільшення активних клієнтів фізичних осіб на 18%, юридичних осіб та приватних підприємців – на 22,5% протягом 2019 року [51].

Як вже зазначалося, основною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб в Україні [1].

На сьогодні, Банк пропонує наступні послуги для фізичних осіб:

- відкриття поточних рахунків та операції з електронними платіжними засобами. До даного набору послуг входять оформлення кредитних карток, карток для виплат, обслуговування зарплатних та соціальних проектів, відкриття та обслуговування рахунків Юніора, Інтернет-карток тощо.

- оформлення депозитів. Роз'яснення умов і правил розміщення депозитних вкладів у Банку, укладання депозитних угод між банком та клієнтом, припинення та продовження терміну вкладів, оформлення послуга накопичення «Скарбничка» тощо.

- підключення до віддалених дистанційних каналів обслуговування, а саме до системи Приват24 та sms-банкінгу.

- здійснення грошових переказів: роз'яснення умов і правил здійснення переказів у Банку, система переказів PrivatMoney.

- здійснення операції у відділеннях на вимоги клієнтів: касового обслуговування, платежів, комунальних платежів, надання дублікатів квитанцій, тощо [45].

– оформлення і надання кредитів: роз’яснення умов та правил користування послугою кредитування фізичних осіб від Банку, оформлення «Оплати частинами» та «Миттєвої розстрочки», кредиту під депозит, тощо.

– валютно обміні операції: обмін валют у відділеннях банку.

– інші банківські послуги: банківські сейфові скриньки та електронний цифровий підпис [45].

Для оцінки роздрібних банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк» розглянемо динаміку темпів приросту окремих показників, що характеризують діяльність банківської установи за 2014–2019 рр., табл.2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка темпів приросту окремих показників роздрібних банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк», 2015–2019 рр. [74]**

Показники	Роки					Відхилення 2018 від 2017 р. %	Відхилення 2019 від 2018 р. %
	2015	2016	2017	2018	2019		
Кредити фізичним особам, млн.грн.	30980	31181	43661	63434	68253	45,29	7,60
Кошти фізичних осіб, млн.грн.	139039	151203	171594	182670	189995	6,45	4,01
Обсяги приватних грошових переказів в Україну млн. дол	640,19	719,31	781,86	710,78	740,40	-9,09	4,17
Обсяги приватних грошових переказів за кордон млн. дол	186,14	195,94	202,00	232,18	247,00	14,94	6,38
Банкомати, тис. од	19	19,4	19,8	20,5	20,6	3,54	0,49
Платіжні термінали, тис. од	112,8	109,1	112,6	126,7	137,6	12,52	8,60

З представленої таблиці слідує, що Банк протягом 2015-2019 рр. нарощує активні операції з кредитування фізичних осіб [74].

Оскільки, кредитні операції займають вагому частину послуг з обслуговування фізичних осіб було проведено їх більш ґрунтовний аналіз.

Таблиця 2.7

### **Аналіз кредитної активності АТ КБ «ПриватБанк» у 2015-2019 рр. [74]**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Кредити та аванси клієнтам	217689	227924	237181	291936	296043
Кредити фізичним особам	30980	31181	43661	63434	68253
Питома вага кредитів фізичним особам в загальній сумі кредитів банку	14,23	13,68	18,41	21,73	23,06

АТ КБ «ПриватБанк» протягом досліджуваного періоду нарощує обсяги кредитування фізичних осіб в загальній сумі кредитного портфелю банку.

З метою прискорення обслуговування клієнтів, а також здешевлення обслуговування, 82% рішень з видачі кредитів фізичним особам було прийнято в автоматичному режимі.

Напрями кредитування фізичних осіб ми можемо спостерігати в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### **Напрями кредитування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» у 2015-2019 рр. [74]**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Загальна сума кредитів фізичним особам	30980	31181	43661	63434	68253
Кредити фізичним особам – кредитні картки	22 092	20 884	19 749	30 354	45 314
Питома вага карткових кредитів в загальній сумі кредитів фізичним особам	75,5%	66,8%	62,6%	68,9%	69,8%
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	5 228	8 099	9 045	9 130	12 923
Питома вага іпотечних кредитів в загальній сумі кредитів фізичним особам	17,9%	25,9%	28,8%	20,9%	20,3%
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	171	88	1 069	3 144	4 193
Питома вага споживчих кредитів в загальній сумі кредитів фізичним особам	0,6%	0,3%	3,6%	7,3%	6,4%

Кредити фізичним особам на придбання автомобіля	232	261	264	264	332
Питома вага кредитів на придбання автомобіля в загальній сумі кредитів фізичним особам	0,8%	0,8%	0,9%	0,7%	0,9%
Інші кредити фізичним особам	1 141	1 648	1 054	660	672
Питома вага інших кредитів в загальній сумі кредитів фізичним особам	3,9%	5,3%	3,5%	1,6%	1,4%
Фінансовий лізинг	410	264	164	197	654
Питома вага фінансового лізингу в загальній сумі кредитів фізичним особам	1,4%	0,8%	0,6%	0,5%	1,2%

Як свідчать дані табл. 2.8, найбільш популярним кредитним продуктом у фізичних осіб є карткові кредити, обсяг яких щороку збільшується. За п'ять останніх років вони зросли удвічі. Так, якщо в 2015 в абсолютному вираженні карткові кредити склали 22 092 млн. грн., то в 2019 році вони становили 45 314 млн. грн.

Стабільно високою є також частка іпотечних кредитів – в 2019 році кожна п'ята гривня позичалася на придбання нерухомості. В абсолютному вираженні це склало 5 228 млн. грн. в 2015 році, 8 099 млн. грн. в 2016 році та 9 045 млн. грн. в 2017 році. В 2018 році обсяг іпотечних кредитів змінився незначно і склав 9 130 млн. грн., а в 2019 році зріс втричі – до 12 923 млн. грн.

Спостерігається стабільне зростання споживчих кредитів – від 0,6% в 2015 році до 6,4% в 2019 році. В 2016 році спостерігалось найменше значення цього показника – 88 млн. грн. Із зміною клієнторієнтованості ПриватБанку в 2017 частка споживчих кредитів склала 3,6%, тобто 1 069 млн. грн. В 2018 році їх обсяг зріс майже втричі і досяг 3 144 млн. грн., а в 2019 році – 4 193 млн. грн.

Слід відмітити позитивну тенденцію в нарощуванні кредитування фізичних осіб через фінансовий лізинг. Оскільки ПриватБанк визначає це як пріоритет, можна сподіватися на подальше збільшення цього показника.

Доцільно також розглянути послуги банку з оформлення депозитів, що займають важливу роль у формуванні ресурсів банку. Аналіз депозитної активності фізичних осіб проведемо у вигляді табл. 2.9.

**Аналіз депозитної активності фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» у  
2015-2019 рр [74].**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Кошти клієнтів	177974	180656	212167	231055	240621
Кошти фізичних осіб	139039	151203	171594	182670	189995
Питома вага коштів фізичним особам в загальній сумі коштів клієнтів банку	78,12	83,70	80,88	79,06	78,96

З представленої таблиці видно, що основою формування зобов'язань банку є кошти фізичних осіб, які протягом досліджуваного періоду становили від 78 до 83 %% загальної суми коштів клієнтів.

Банк продовжує кількісний та якісний розвиток послуг, що сприяє зростанню кількості активних карток, операцій в ТСО та АТМ.

У 2019 р. ПриватБанк став лідером серед банків України: за кількістю платіжних карток (18,9 млн од. або 55% від загального обсягу); кількістю банкоматів (20,6 тис. од. або 56% загальної кількості банків України) та за кількістю платіжних терміналів (POS) банків (137,6 тис. од. або 57% від загалу).

Сучасний розвиток банківського сектору нерозривно пов'язаний з упровадженням та вдосконаленням систем дистанційного банківського обслуговування. Якщо раніше для того, щоб займати лідируючі позиції на ринку банку потрібно було розширювати мережу своїх відділень, то сьогодні він має нарощувати кількість та якість послуг системи електронного дистанційного обслуговування [45].

Дистанційне банківське обслуговування являє собою взаємопов'язану сукупність інформаційних та Інтернет- технологій, а також засобів, що використовуються для надання банківських послуг клієнтам без їхнього безпосереднього візиту до банківського відділення шляхом самообслуговування. Головною метою впровадження цього банківського продукту є доступність клієнта та одночасне надання банком можливості співпраці з ним, оперування фінансовими та сервісними операціями клієнтом зі своїми продуктами наявними

в банку, причому ця взаємодія повинна бути доступна в будь-яких країнах світу. Засобами доступу клієнта до дистанційного банківського обслуговування є:

- мобільний телефон;
- персональний комп'ютер;
- комунікатор, смартфон;
- банкомат [1].

Можна виділити такі види дистанційних банківських послуг:

1. Інтернет-банкінг – найбільш зручна та прогресивна технологія віддаленого банківського обслуговування, яка з'явилась на початку 80-х рр. ХХ століття. Від часу своєї появи швидко набула популярності у світовій банківській сфері, а розвиток комп'ютерних технологій дав значні можливості для розвитку та втілення нових ідей.

2. Телефонний (мобільний) банкінг – один з найменш популярних, але все ще досить зручний на сьогодні видів обслуговування. Надає загалом ті ж можливості що й Інтернет-банкінг, проте у порівнянні з ним менш продуктивний.

3. SMS-банкінг є різновидом телефонного банкінгу. Підходить для досить примітивних задач: переказ коштів, перегляд залишків та ін. Як правило, можливості такого виду обслуговування дуже обмежені [45].

4. Відео-банкінг – мало поширений на українському ринку вид обслуговування. Він являє собою можливість інтерактивного спілкування клієнта зі співробітниками банку. Спілкування з банком відбувається за допомогою спеціальних пристроїв, «відео кіосків», які працюють по захищених каналах взаємодії. Цей вид обслуговування поширений передусім у країнах ЄС та у США.

5. РС-банкінг (класична система «клієнт-банк») – дана система здійснює доступ до банківського рахунку (продукту) за допомогою персонального комп'ютера та прямого модемного з'єднання із системою банку. Здебільшого системи даного типу обирають юридичні особи, корпоративні клієнти. Вони працюють локально з фінансовими документами. У подальшому обмін цими

документами між клієнтом і банком здійснюється в ході синхронізації: короткотерміновий сеанс зв'язку через мережу Інтернет для передачі та актуалізації даних. Незручність системи полягає в тому, що скористатись даною системою можливо тільки з одного робочого місця. У свою чергу це забезпечує надійну безпеку, що для корпоративних клієнтів має першочергове значення [1].

Варто зазначити, що саме елементи системи дистанційного інтернет-банкінгу є основою для нових форм обслуговування клієнтів. До того ж вони надають банкам значні конкурентні переваги і скорочують витрати. Таким чином, оскільки невелика собівартість банківських продуктів дає можливість знизити на них тарифи, це робить банк привабливішим для споживачів. Разом з тим дистанційне обслуговування забезпечує клієнтам комфортні умови для спілкування, робить відносини з банком продуктивнішими і прозорішими, оскільки ця форма банківського обслуговування клієнтів (фізичних осіб) сприяє реалізації зручних у використанні банківських послуг. Адже щоб здійснити банківську операцію, клієнтові не обов'язково з'являтися в офісі банку, він зможе виконати будь-яку операцію у зручний для нього час [51].

Дистанційна форма обслуговування клієнтів банківських установ, одним з видів якої і є інтернет-банкінг, має низку суттєвих переваг над іншими формами. Проте слід мати на увазі, що клієнтами банків є особи різних вікових категорій. Цей фактор також вносить суттєвий вплив на розвиток інтернет-банкінгу. В Україні 67% користувачів інтернет-банкінгу перебувають у віці від 25 до 50 років, 31% відсоток – це молодь до 25 років, і лише 2% припадає на населення, старше 50 років. Поширення системи інтернет-банкінгу перш за все пов'язане з розвитком самого Інтернету та постійним зростанням кількості його користувачів [45].

Так, станом на кінець 2019 р. в Україні послугами мережі Інтернет охоплено 71% населення, що хоч і поступається провідними європейським країнам, але є досить вагомим показником.

Серед українських банків вперше було запроваджену послугу Інтернет – банкінг у 1998 році у «ПриватБанк» [51].

Керівні органи банку усвідомлюють необхідність використання дистанційних методів обслуговування і з кожним днем вдосконалюють вже існуючі та виводять на ринок нові види електронних послуг.

За свою інноваційну діяльність Приватбанк не одноразово був нагороджений різними преміями. Так за підсумками голосування журі, topless-банкомат Приватбанку було визнано переможцем Finovate Spring 2015, а його оригінальна презентація отримала приз Best of Show [45].

Адже, у травні 2014 року Приватбанк перевів усіх своїх співробітників, що обслуговують клієнтів на iPad. Як повідомили в банку, у відділеннях працюють понад 8 тис. iPad зі спеціальними фінансовими додатками банку. Використання мобільних планшетів дозволить обслуговувати клієнтів оперативніше та без черг. У 2016 Приватбанк посів перше місце в рейтингу інноваційних компаній України за версією сайту forbes.net.ua [1].

Крім того, Приватбанк п'ятий рік поспіль визнано найкращим українським банком у рейтингу найкращих банків Центральної та Східної Європи, що укладається американським журналом Global Finance. ПриватБанк в Україні визнано найкращим банком 2014 року в рейтингу Worlds Best, Кращий банк-оператор ринку валютообмінних операцій в Україні Global Finance за 2013 рік, «Найкращий банк року 2012 в Україні» TheBanker, «Найкращий банк України – 2011» Global Finance, «Найкращий банк року 2010 в Україні» The Banker, «Найбільш інноваційний банк – 2010» за технологію «Без монет», «Найбільш інноваційний банк – 2011» за технологію «Online-інкасація», Mall Awards 2010: «ПриватБанк – найкращий банк торговельної індустрії» [45].

У мобільному додатку «Приват 24» реалізовані основні функції, що дозволяють клієнтам самостійно 24/7 управляти своїми фінансами з будь-якої точки світу, без звернення у кол-центр або відділення. Мобільний додаток Приват 24 та інтернет-банкінг Приват 24 визнано одними з кращих в Україні за версією щорічної премії PaySpace Magazine Awards 2019 [1].

За інформацією GooglePlay українці встановили на свої Android смартфони додаток Privat24 понад 5 млн разів, якщо врахувати, що кількість смартфонів у

мережах українських операторів дорівнює близько 10 млн, то можна дійти висновку, що Privat24 використовує кожен другий власник AOS-пристроїв, а це абсолютний результат для платіжних додатків на Android серед користувачів України та Східної Європи [51].

Кожного дня більше півмільйона клієнтів здійснюють банківські операції через POS-термінали, використовуючи технологію NFC: замовляють таксі, оплачують товари та послуги, керують кредитами та депозитами, замовляють доставку піци або води, поповнюють мобільні телефони. Це інтерактивний сервіс, зручний діалог між банком і клієнтами через розумний месенджер, що дозволяє отримати практично будь-які послуги та консультації ПриватБанку. Окремо слід виділити те, що Приватбанк пропонує на сьогодні своїм клієнтам не один «Приват 24», а 19 мобільних додатків, пристосовавши їх до певного типу користувачів та розподіливши їх за типами банківських та побутових операцій.

Банкінг в месенджерах Telegram і Viber дозволяє клієнту самостійно здійснювати повний цикл обслуговування кредитного продукту. Також через банкінг в месенджерах можна дізнатися актуальний курс валют і поповнити мобільний телефон, оформити електронний поліс страхування для автомобілів.

На сьогодні Інтернет-банкінг надає можливість клієнтам користуватися такими послугами та операціями:

- переказ коштів між своїми рахунками/картками;
- переказ коштів на рахунки/картки іншої особи;
- здійснення SWIFT переказів;
- здійснення конвертації валют;
- здійснення оплати комунальних та інших платежів;
- виконання сервісних операцій над рахунками картами – відкриття, закриття, обслуговування;
- робота із депозитними рахунками;
- робота над кредитними рахунками;
- побудова графіків, виписок, звітів за своїми продуктам та ін [45].

Це далеко не весь перелік доступних сервісів в Інтернет-банкінгу. Їх кількість постійно збільшується, модифікуються наявні сервіси [51].

У вересні 2019 року «ПриватБанк» презентував FacePay24 – це технологія розпізнавання обличчя. Спільний проект «ПриватБанк» і Visa став першим в Україні запуском біометричної оплати покупок в офлайн-ритейлі. За допомогою Privat24 ця можливість доступна всім клієнтам банку і будь-яким офлайн і онлайн-торговцям. Дана технологія використовує одну з провідних у світі систем автоматичного розпізнавання обличчя Amazon Recognition, але наразі відбувається робота над розробкою власної технології [1].

Також «ПриватБанк» разом із Mastercard анонсували поведінкову біометрію – перший в Україні проект верифікації клієнтів, заснований на поведінковій біометрії, націлений на якісне забезпечення прогресивної та безпечної аутентифікації в епоху, коли пароля не достатньо для захисту облікового запису. Технологія NuData ідентифікує поведінку користувача та реагує на вхід акаунт або його перебування в користуванні стороннього користувача, вона аналізує 300 показників поведінки та використовує машинне навчання. Платформа NuDetect вже впроваджена в Північній Америці, Латинській Америці та Європі. В грудні 2018, в період активного шопінгу, NuData допомогла ритейлерам виявити понад 1 мільярда неправомірних цифрових операцій і зупинити 99 % шахрайських атак, заощадивши торговцям в усьому світі понад 500 мільйонів доларів [45].

Досить перспективним вбачається реалізований спільний проект Mastercard із «ПриватБанк» та мережею АЗС WOG. Нова послуга дає змогу користувачу отримати на касі супермаркету автозаправки до 500 грн. Для цього досить під час оплати покупки палива або супутніх товарів картою достатньо замовити у касира видати необхідну суму готівкою. При цьому купівля товару і оплата картою є обов'язковою умовою для отримання коштів. Зняти готівку можна з будь-якої платіжної картки «ПриватБанк» – зарплатної, студентської, соціальної – з магнітною смугою. Отримання коштів з кредитного рахунку на першому етапі впровадження послуги не передбачено [1].

АТ КБ «ПриватБанк» запроваджено власну кнопку для оплати на сайтах Privatpay. PrivatPay – це зручний, швидкий і безпечний спосіб здійснення оплати на сайтах і в додатках для власників карт за допомогою програми Приват24. PrivatPay дозволяє швидко здійснити оплату за наявності будь-якого доступного пристрою без необхідності повторного введення реквізитів та на умовах максимальної гарантії захищеності платежів [51].

Досить інноваційним сьогодні можна відмітити підхід банків до задоволення потреб клієнта на умовах врахування індивідуальних естетичних вподобань. Так «ПриватБанк» надає клієнтам можливість самостійно вибирати власну карту з декількох запропонованих сучасних дизайнерських рішень.

Крім того, клієнти «ПриватБанк» мають можливість самостійно змінювати дизайн обкладинок платіжних карт, доданих в цифровий гаманець. Для цього достатньо оновити додаток Privat24 до останньої версії і вибрати будь-який з ексклюзивних віртуальних дизайнів. Послуга установки дизайну карти в цифрових гаманцях є безкоштовною [1].

Робота банку з Big Data передбачає деталізований аналіз специфіки використання клієнтом певного набору фінансових послуг з метою розробки та ефективного впровадження індивідуального персоніфікованого підходу до забезпечення високоякісного процесу задоволення потреб клієнта.

Приватбанк розглядає перехід на дистанційні канали продажу і надання банківських послуг населенню не як простий елемент формування іміджу інноваційного банку, а як один зі стратегічних пріоритетів власного розвитку в роздрібному сегменті. Зокрема, до 2017 року стратегічною метою банку було лідерство в Україні з надання населенню платіжних та інших банківських послуг, «з переходом від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню дистанційних інструментів банківського обслуговування, з відривом від найближчих конкурентів» [45].

Відповідно до чинної стратегії АТ КБ «Приватбанк» до 2021 рр. трьома найважливішими завданнями банку є підвищення рівня задоволеності клієнтів від співробітництва з банком; навчання клієнтів використанню дистанційних

інструментів банківського обслуговування за допомогою інтернет-банкінгу Приват24 (а також інших мобільних додатків та смартфонів) та доведення частки автоматизованих банківських операцій до рівня 90% [51].

На сучасному етапі розвитку ринку фінансових послуг банківські продукти сприймаються та отримують споживацьку оцінку як окремої та конкретні речі. Сучасний клієнт банку воліє мати власну унікальну можливість вибору з пропонованого асортиментного переліку ту чи іншу послугу в найбільш зручній для себе конфігурації. З огляду на це необхідною є цифрова адаптація професійної банківської платформи, націленої на побудову прозорості, зручної взаємовигідної комунікації між контрагентами [45].

Станом на кінець першого кварталу 2020 року в АТ КБ «ПриватБанк» налічується 21339655 рахунків клієнтів – фізичних осіб у зв'язку з цим банк посідає перше місце у рейтингу, наведеному на рис. 2.3.

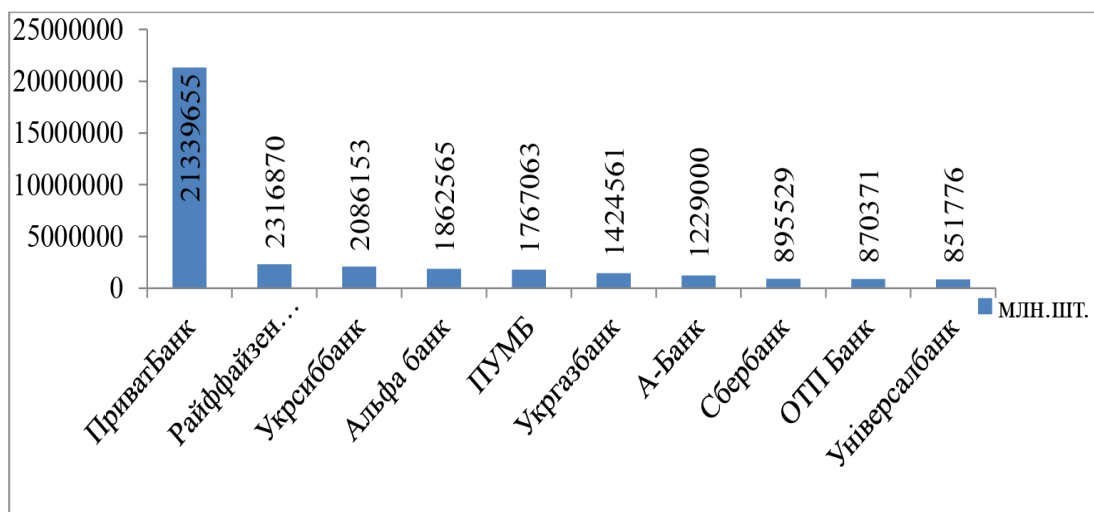


Рис. 2.3. Рейтинг банків за кількістю вкладів фізичних осіб у національній валюті, млн. шт. [51]

За 2019 рік 30 408 пенсіонерів обрали банк ПриватБанк для обслуговування пенсійних рахунків, оформили пакет «Соціальний» та карту для соціальних виплат. При відкритті рахунку в банку пенсіонерам не потрібно їхати до Пенсійного Фонду України, співробітники банку самостійно передають заяву про переведення пенсії у ПриватБанк. Пенсіонери можуть знімати гроші з картки безкоштовно у будь-яких банкоматах по всій Україні. У банку створені

спеціальні кредитні програми для пенсіонерів. Крім того, банк нараховує 8% річних на залишок від тисячі гривень, що є найкращою пропозицією для пенсіонерів на ринку. Також для отримувачів виплат від Пенсійного Фонду України надається 3% кеш-бек на покупки в аптеках [51].

Програми лояльності. Так, програма лояльності «Бонус Плюс», яка розроблена для торгових точок, які приймають до оплати пластикові картки. У разі розрахунку картками ПриватБанку клієнту повертається частина суми у вигляді грошових бонусів на спеціальний рахунок «Бонус Плюс» його картки. Накопичені бонуси можна витратити в будь-якій торговій точці, яка бере участь у програмі. Щоб заробити бонуси необхідно: оплачувати товари або послуги картою ПриватБанку в магазинах учасників; одержувати частину відсотків за вкладом «Депозит Плюс» ПриватБанку на бонусний рахунок; отримувати 7% річних на залишок власних коштів за картою «Універсальна» [1].

Щоб витратити бонуси з рахунку «Бонус Плюс» картки ПриватБанку, на якій є логотип програми, можна оплатити покупку в будь-якому магазині учасника програми. Просто потрібно сказати продавцеві, що клієнт бажає оплатити покупку з рахунку «Бонус Плюс». Розмір бонусу залежить від кількості покупок.

ПриватБанк вивчає задоволеність клієнтів за допомогою різних інструментів: зовнішніх досліджень, програми «Таємний покупець», внутрішніх спеціалізованих опитувань, скарг та пропозицій. Таким чином, банк має у своєму розпорядженні максимально повну інформацію щодо відгуків та поведінки клієнтів при взаємодії з банком [51].

Банк у 2019 році особливу увагу приділяв роботі зі скаргами та пропозиціями клієнтів. Протягом року вніс зміни в процес розгляду звернень громадян.

Дев'ятий рік поспіль ПриватБанк реалізує програму «Таємний покупець», яка допомагає оцінювати якість сервісу в точках контакту з клієнтами: відповідність дотримання стандартів обслуговування клієнтів, рівень знання співробітниками процедур та продуктів банку; зрозуміти очікування клієнтів та

їх співвідношення з існуючими послугами та умовами. В 2019 році проведений ряд нетипових оцінок для виявлення поведінки співробітників у складних ситуаціях, за результатами яких виявлені зони розвитку банку та його команди.

Окрім традиційних перевірок в ПриватБанк проводяться щорічні аудити на відповідність зовнішнього вигляду відділень: справність роботи ПТКС/АТМ, наявність місць для очікування, актуальність рекламних матеріалів, чистота приміщень, дотримання корпоративного стилю співробітниками. Загалом, перевірки показали, що рівень сервісу, який отримують клієнти незалежно від точки контакту, – високий [45].

В 2019 році банк посилив напрямок вивчення задоволеності клієнтів: розширив штат дослідників, провів більше зовнішніх та внутрішніх спеціалізованих опитувань та досліджень. Завдяки зібраній та проаналізованій інформації банк має можливість краще розуміти своїх клієнтів, рівень їх задоволеності, очікування та проблеми, з якими вони стикаються. Проведені тестування допомогли суттєво полегшити та спростити customer journey клієнта на різних етапах взаємодії з банківськими продуктами [51].

### **2.3. Стан та якість банківського обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»**

АТ КБ «ПриватБанк» є прикладом багатоканальної системи масового обслуговування з очікуванням, де потік вхідних вимог клієнтів не обмежений. На рис. 2.4. представлено схематичне зображення банку як системи масового обслуговування [17].

Система масового обслуговування включає наступні елементи: потік вхідних вимог, черга, обслуговуючі пристрої (канали обслуговування), потік вихідних вимог. При цьому вимога (заявка) розуміється як кожен окремий запит на виконання якої-небудь роботи. Потік вхідних вимог – це вимоги, що надходять від усіх джерел в систему, що обслуговує. Черга тлумачиться як сукупність очікуваних вимог обслуговування. Канал обслуговування –

послідовність фаз обслуговування, тобто операцій, що виконуються на окремому апараті обслуговування. У той час як потік вихідних вимог – потік вимог, що залишають систему після обслуговування [72].

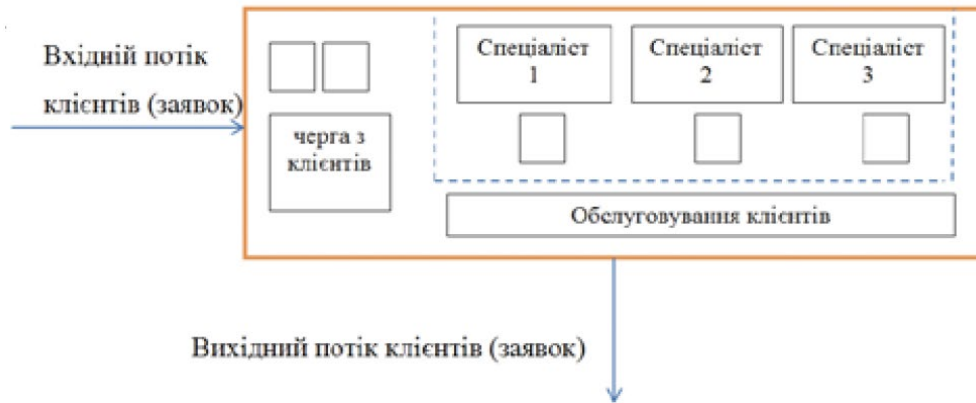


Рис. 2.4. Відділення банку як система масового обслуговування [72]

Як приклад, наведемо графічне зображення бізнес-процесу обслуговування фізичних осіб з оформлення споживчого кредиту на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Технологічна карта бізнес-процесу «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб» ПАТ КБ «ПриватБанк» [75]

Пропонована технологічна карта бізнес-процесу «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб ПАТ КБ «ПриватБанк» містить наступні операції: звернення фізичною особою; надання консультації менеджером з кредитування; формування пакету документів менеджером з кредитування за даними, які повинна надати фізична особа; розгляд пакету документів Кредитним комітетом; у разі отримання позитивного рішення, менеджер з

кредитування завершує оформлення документів на видачу кредиту. Заключною операцією є безпосереднє отримання кредиту фізичною особою [72].

Для формування більш глибоких висновків із досліджуваного питання для оцінювання ефективності обслуговування фізичних осіб було використано показники ефективності теорії масового обслуговування.

Сукупність показників якості функціонування відділення комерційного банку як багатоканальної системи масового обслуговування представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники ефективності обслуговування фізичних осіб у відділеннях комерційного банку [75]**

Показник	Позначення	Формула
Інтенсивність потоку обслуговування	$\mu$	$\mu=60/t$ , де $t$ - середній час обслуговування одного клієнта у хвилинах
Інтенсивність навантаження	$\rho$	$\rho= \lambda/ \mu$ , де $\lambda$ – середня кількість клієнтів, що заходять у відділення банку протягом години
Ймовірність того, що всі спеціалісти вільні	$P_0$	$P_0 = (\sum \rho^k/k!)^{-1}$ , де $k$ - кількість зайнятих спеціалістів
Час простою спеціаліста	$T$	$T = P_0 \cdot 60$
Ймовірність утворення черги	$P_{oh}$	$P_{oh} = \rho^{n+1} \cdot P_0 / n!(n-\rho)$ , де $n$ – кількість обслуговуючих спеціалістів
Середня кількість клієнтів у черзі	$L_{oh}$	$L_{oh} = P_{oh} \cdot n / (n-\rho)$
Середній час очікування обслуговування у черзі	$T_{oh}$	$T_{oh} = L_{oh} / \lambda$
Кількість зайнятих спеціалістів	$n_3$	$n_3 = \rho$
Кількість спеціалістів, вільних від обслуговування	$n_{np}$	$n_{np} = n - n_3$
Коефіцієнт зайнятості спеціалістів	$Kз$	$Kз = n_3 / n$
Середня кількість клієнтів у відділенні банку	$L_{сист}$	$L_{сист} = L_{oh} + \rho$
Загальний час перебування клієнта у відділенні банку	$T_{сист}$	$T_{сист} = L_{сист} / \lambda$

Для проведення дослідження ефективності обслуговування фізичних осіб у відділеннях банків із застосування методу теорії масового обслуговування відібрано відділення ПриватБанку (за адресою м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 25) відділення Райффайзен Банк Аваль (за адресою м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 33) і відділення Ощадбанку (за адресою м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 46) [17].

Для визначення показників ефективності обслуговування фізичних осіб у відділеннях банків визначено початкові дані, отримані під час спостереження за обслуговуванням клієнтів упродовж місяця, і розраховано як середнє арифметичне значення даних, отриманих за кожен день місяця. За одиницю часу прийнято одну годину робочого дня.

Відділення ПриватБанку (м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 25):

- число фахівців ( $n$ ) – 3;
- середній час обслуговування одним фахівцем однієї вимоги клієнта ( $t$ ) – 7хвилин (0,117 год);
- середнє число вимог клієнтів, що поступають у банк упродовж години ( $\lambda$ ) – від 23 клієнтів;

Відділення Райффайзен Банк Аваль (м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 33):

- число фахівців ( $n$ ) – 6;
- середній час обслуговування одним фахівцем однієї вимоги клієнта ( $t$ ) – 6 хвилин (0,1 год);
- середнє число вимог клієнтів, що поступають у банк упродовж години ( $\lambda$ ) – від 46 клієнтів;

Відділення Ощадбанку (м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 46):

- число фахівців ( $n$ ) – 4;
- середній час обслуговування одним фахівцем однієї вимоги клієнта ( $t$ ) – 6,5 хвилини (0,11 год);
- середнє число вимог клієнтів, що поступають у банк упродовж години ( $\lambda$ ) – від 35 клієнтів.

У табл. 2.11 представлено результати дослідження ефективності обслуговування фізичних осіб у відділеннях комерційних банків.

Таблиця 2.11

**Ефективність обслуговування фізичних осіб у відділеннях  
комерційних банків [79]**

Показники	Відділення Приват Банку	Відділення Райффайзен Банк Аваль	Відділення Ощадбанку
Інтенсивність потоку обслуговування	8,571	10	9,231
Інтенсивність навантаження	2,683	4,6	3,792
Ймовірність того, що всі спеціалісти вільні	0,0265 (2,65%)	0,008 (0,8%)	0,00536 (0,54%)
Час простою спеціаліста	1,6 хв.	0,5 хв.	0,3хв.
Ймовірність утворення черги	0,722 (72,2%)	0,347 (34,7%)	0,841 (84,1)
Середня кількість клієнтів у черзі	6,84	1,487	16,143
Середній час очікування обслуговування у черзі	0,29 год (17,4 хв)	0,03год (2 хв)	0,46 год (27,6 хв)
Кількість зайнятих спеціалістів	2,683	4,6	3,792
Кількість спеціалістів, вільних від обслуговування	0,3	1,4	0,2
Коефіцієнт зайнятості спеціалістів	0,9	0,8	0,9
Середня кількість клієнтів у відділенні банку	9,524	60,87	19,935
Загальний час перебування клієнта у відділенні банку	0,414 год (25 хв)	0,132 год (8 хв)	0,57 год (34,2 хв)

Найменший середній час очікування клієнтом початку обслуговування у відділенні Райффайзен Банк Аваль – 0,03 год. (2 хв.); більший час очікування у відділенні ПриватБанку – 0,29 год. (17,4 хв.). Найвище значення спостерігається у відділенні Ощадбанку, де цей показник досягає 27,6 хв. Таким чином, найбільша середня довжина черги спостерігається у даному відділенні й становить приблизно 16 осіб, мінімальна середня довжина черги у відділенні «Райффайзен Банк Аваль» – в середньому 1 або 2 особи [17].

У всіх відділеннях банків спостерігається досить високий коефіцієнт зайнятості спеціалістів, тільки у відділенні Райффайзен Банк Аваль упродовж години в середньому не зайнятим обслуговуванням клієнтів залишається один фахівець. Значення отриманих коефіцієнтів простою (від 0,3 хв. до 1,6 хв.) відносно низькі в усіх відділеннях.

Розраховано номінальну і фактичну продуктивність вибраних відділень комерційних банків. Номінальна продуктивність для заданих відділень банків становить:  $3/0.117 = 25,729$  заявок за годину для відділення Приватбанку,  $6/0.1 = 60$  заявок за годину для відділення Райффайзен Банк Аваль і  $4/0.108 = 36,934$  заявок за годину для відділення Ощадбанку. Фактична продуктивність для даних відділень становить  $23/25,729 = 89 \%$ ,  $46/60 = 77\%$  і  $35/36,934 = 95\%$  від номінальної продуктивності відповідно [17].

Отже, виходячи з розрахованих показників можна стверджувати, що якість обслуговування фізичних осіб у відділеннях АТ КБ «ПриватБанк» має певні недоліки. Отже, як відомо, враження клієнта про банк складається на підставі цілого комплексу параметрів, що характеризують процедуру контакту клієнта з банком. Така робота повинна забезпечувати не лише позитивне враження клієнта про банк, але і задавати гранично широкі рамки цієї співпраці за рахунок правильної ідентифікації всього комплексу проблем клієнта, пропонувати йому розв'язувати ці проблеми за допомогою користування послугами і надання рекомендацій супутніх послуг, що забезпечують додаткові зручності обслуговування [73].

З розрахованих показників видно, що одним з найбільших недоліків якісного обслуговування у відділеннях ПриватБанку є наявність черг. У зв'язку з цим керівництву банку належну увагу має бути приділено саме оптимізації швидкості обслуговування клієнтів у відділеннях банку.

Також нами розглянуті та систематизовані основні фактори та помилки які призводять до не якісного задоволення потреб клієнта та формують негативне враження про банк.

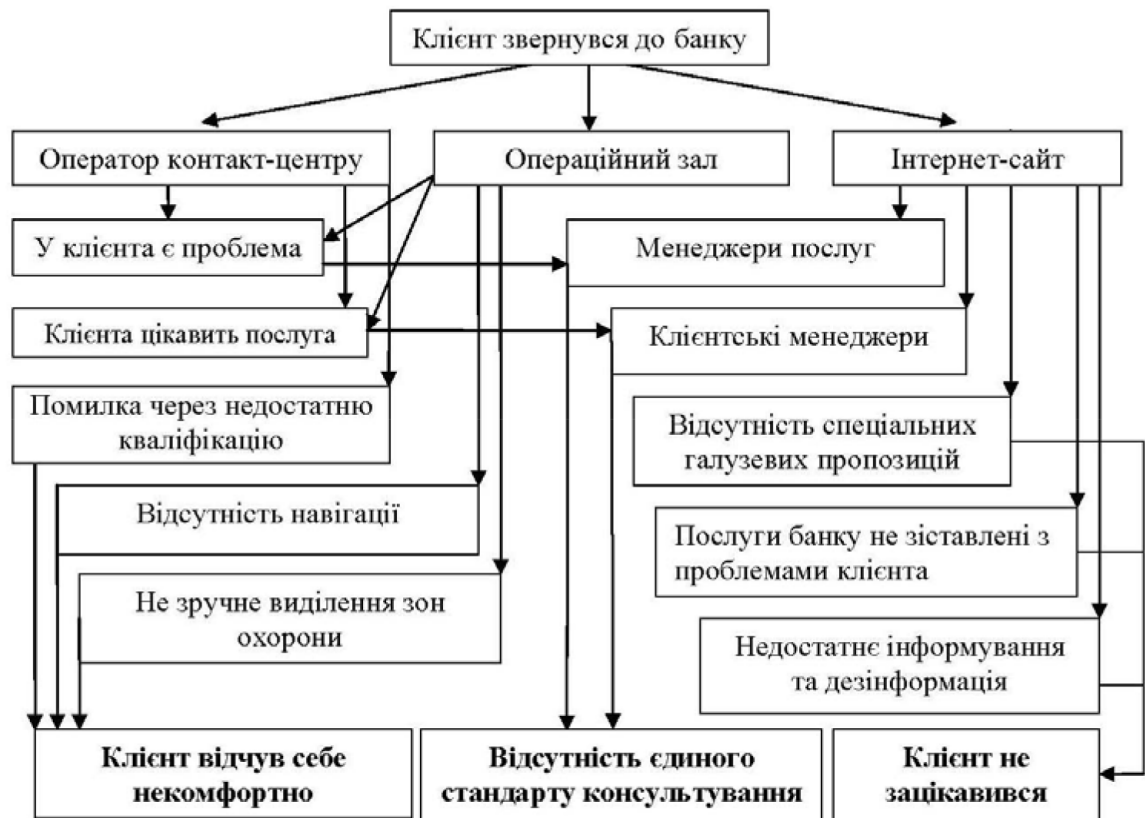


Рис. 2.6. Схема процесу взаємодії клієнта з банком, що призводить до негативних наслідків [74]

Для формування більш глибоких висновків із досліджуваного питання було оцінено конкурентні позиції АТ КБ «ПриватБанк» на ринку банківських послуг. Для проведення оцінювання обрано основних конкурентів банку, а саме ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Укрсиббанк», ПАТ «ПУМБ»). Оцінювання проведено із застосуванням методу бального оцінювання в розрізі співвідношення «відносна якість – вартість послуг» [74].

Для оцінки якості послуг банку використано такі параметри: асортимент, якість обслуговування та рівень ризику при користуванні послугами, привабливість банку. Асортимент оцінено за кількістю депозитних продуктів та видів позичок для фізичних осіб [73].

Якість обслуговування фізичних осіб для більшої об'єктивності визначено за допомогою рейтингів, представлених на сайтах [finance.ua](http://finance.ua) та [dp.informator.ua](http://dp.informator.ua), як середнє арифметичне між ними. Рівень ризику під час користування

послугами оцінено на базі рейтингу надійності та стійкості, представлених на сайтах forbes.net.ua та minfin.com.ua, а рейтинг привабливості та популярності банків – на базі кількості відгуків, розміщених на сайті banker.ua (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Оцінка якості послуг фізичним особам банків-конкурентів станом на  
01.01.2020 [75]**

Критерії оцінки	Максимальне значення одиниці виміру	Показники банків					Бальні оцінки				
		АТ «КБ «ПриватБанк»	Ощадбанк	Райффайзенбанк Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ	АТ «КБ «ПриватБанк»	Ощадбанк	Райффайзенбанк Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ
<b>Асортимент (середнє значення)</b>							25	25	25	15	20
Депозитні продукти, у т.ч.	Шт.	11	10	18	9	10	20	20	30	10	10
– фізичні особи	Шт.	8	3	4	4	4	x	x	x	x	x
Кредитні послуги, у т.ч.	Шт.	18	16	12	13	14	30	30	20	20	30
– фізичні особи	Шт.	6	9	5	5	8	x	x	x	x	x
<b>Якість обслуговування (середнє значення)</b>							45	30	30	35	45
finance.ua	5 балів	3,08	2,45	2,8	2,83	3,14	40	20	30	30	50
dp.informator.ua	1 місце з 20	1	3	5	4	2	50	40	30	40	40
<b>Надійність, стійкість (середнє значення)</b>							30	35	45	45	25
forbes.net.ua	5 балів	2,8	3	3,65	3,15	2,5	30	30	40	40	20
minfin.com.ua	1 місце (з 31)	10	8	1	2	12	30	40	50	50	30
Популярність банку (привабливість бренду) banker.ua	1 місце (з 31)	1	20	6	12	5	50	20	40	30	40

Важливість кожного критерію з позиції клієнта (фізичної особи) визначено експертним шляхом за допомогою фокус-групи. Абсолютні значення та рейтинги нами переведено у відносні показники за допомогою 50-бальної шкали: 50 балів – високий рівень, 40 балів – вище середнього, 30 балів – середній рівень, 20 балів – нижче середнього, 10 балів – низький рівень. Добуток відносної важливості параметру та його бальної оцінки відображає рівень якості послуг аналізованої вибірки українських банків (табл. 2.13).

**Рівень якості послуг, що надаються банками, станом на 01.01.2020 [75]**

Критерії оцінки	Відносна важливість критеріїв	Бальні оцінки					Бальні оцінки				
		АТ «КБ «ПриватБанк»	Ощадбанк	Райффайзенбанк Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ	АТ «КБ «ПриватБанк»	Ощадбанк	Райффайзенбанк Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ
Асортимент	0,24	25	25	25	15	20	6	6	6	3,6	4,8
Якість обслуговування	0,57	45	30	30	35	45	25,7	17,1	17,1	19,9	25,7
Надійність	0,14	30	35	45	45	25	4,2	4,9	6,3	6,3	3,5
Привабливість бренду	0,05	50	20	40	30	40	2,5	1	2	1,5	2
Всього	1,00	150	110	140	125	135	38,1	29	31,4	31,3	36
Середній рівень якості							33,16				
Відносний рівень якості							1,15	0,87	0,95	0,94	1,09

Найбільш якісні послуги, відповідно до даних таблиці, надає АТ КБ «ПриватБанк». Інші банки надають послуги нижчої якості порівняно із середнім значенням по групі аналізованих банків [75].

Варто звернути увагу, що якість послуг, які пропонуються даними банками, не є низькою. Навпаки, ці банки входять до двадцятки найбільш банків і найчастіше потрапляють до TOP10/20 за якістю послуг. Але під час порівняння їх один з одним оцінюються окремі елементи, що й впливають на відносну якість послуг [73].

Оцінку рівня вартості банківських послуг проведено, використовуючи дані щодо тарифів банків на їхніх офіційних сторінках (табл. 2.14).

Згідно з даними табл. 2.14. АТ КБ «ПриватБанк» отримав найвищу бальну оцінку – 37 балів, що свідчить про найвищі відсоткові ставки по депозитах як у національній, так і в іноземній валюті, а ПАТ «ПУМБ» посів друге місце за рівнем вартості послуг із бальною оцінкою в 32,6, оскільки має найнижчі тарифи на розрахунково-касове обслуговування (РКО). Найвищі тарифи встановлює ПАТ «Укрсиббанк», а ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «Ощадбанк»

мають середні значення тарифів РКО, обслуговування позичок та середні відсоткові ставки по депозитам.

Таблиця 2.14

**Рівень вартості послуг, що надаються банками, станом на 01.01.2020 [75]**

Критерії оцінки	Відносна важливість критеріїв	Бальні оцінки					Бальні оцінки				
		АТ «КБ «ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзенбанк Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ	АТ «КБ «ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзенбанк Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ
Кредитування	0,39	30	20	10	20	30	11,7	7,8	3,9	7,8	11,7
Депозитні операції	0,35	50	30	30	10	30	17,5	10,5	10,5	3,5	10,5
Розрахунково-касове обслуговування	0,26	30	30	30	10	40	7,8	7,8	7,8	2,6	10,4
Всього	1,00	110	80	70	40	100	37	26,1	22,2	13,9	32,6
Середній рівень вартості		26,36									
Відносний рівень вартості							1,4	0,99	0,84	0,53	1,24

На основі отриманих фактичних показників рівня якості та вартості послуг банків побудовано карту позиціонування банківських послуг. При цьому вісь абсцис відображає значення якості послуг від низького до високого, а вісь ординат – значення вартості послуг від високого до низького (рис. 2.1).

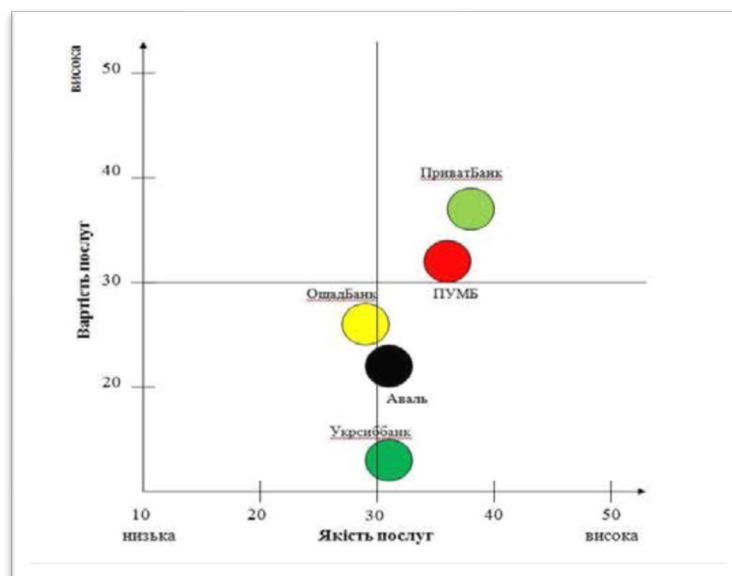


Рис. 2.7. Карта позиціонування банківських послуг (якість / ціна) [75]

Згідно з рис. 2.7, два з п'яти аналізованих банків входять до квадранту «висока якість/ низька ціна». Це один із найбільш конкурентоспроможних квадрантів, оскільки будь-який споживач зацікавлений в отриманні найкращих та найякісніших послуг за найнижчою вартістю. Побудова карти позиціонування банківських послуг за якістю та вартістю послуг дає змогу більш точно визначити конкурентну позицію банку на ринку відносно конкурентів та не є достатньою для оцінки якості на предмет відповідності корпоративним стандартам банку та вимогам споживачів. Зокрема, згідно з народним рейтингом на веб-порталі Мінфіну, «ПриватБанк» посідає 10-е місце, «ОщадБанк» – 8-е, «Райффайзен Банк Аваль» – 1-е, «Укрсиббанк» – 2-е та «ПУМБ» – 12-е місце.

Оцінка якості та вартості банківських послуг показала, що саме за цим складником конкурентоспроможності банки найчастіше прагнуть мати явні переваги перед конкурентами. Саме якість банківських продуктів є однією з головних причин переходу клієнтів до іншого банку. Конкурентоспроможність банків підвищуватиметься, коли кожен окремий клієнт або відвідувач, вийшовши з будь-якого відділення банківської установи, буде впевнений у тому, що він зробив правильний вибір й отримав за свої гроші лише найкраще [73].

## **Висновки до розділу 2.**

Аналіз процесів обслуговування фізичних осіб проведено на прикладі універсального банку АТ КБ «ПриватБанк» який є лідером банківського сектору України, основною діяльністю якого є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб.

Розглянуто організаційну структур банку та визначено основні органи управління, та основні їх функції, окремо досліджено структуру Департаменту багатоканального контактного центру АТ КБ «ПриватБанк». Досліджено корпоративну культуру банку та корпоративні цінності. Розглянуто трудові, фінансові та технологічні ресурси банку.

Проведено аналіз ключових показників діяльності банківської установи протягом 2015-2019 рр.

Встановлено, що ресурсна база Банку показала хороші темпи приросту. Так, обсяг коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за результатами 2019 року збільшився на 9,6 млрд. грн. або на 4,14% і станом на 31.12.2019 склав 240,6 млрд. грн. У 2019 році Банк збільшив кількість клієнтів на 1,5 млн. – до близько 22 млн. осіб, при цьому майже кожен другий клієнт (близько 9 млн.) – був активним користувачем Приват24.

Приріст кредитного портфелю Банку забезпечено розвитком кредитування фізичних осіб (+7,5 млрд грн кредитного портфелю нетто), що здійснено завдяки розвитку карткових продуктів (картка «Універсальна»), іпотечного кредитування та лізингових продуктів.

За 2019 рік АТ КБ «ПриватБанк» отримав максимальний в історії Банку прибуток у сумі 32,609 млрд. грн., що на 154,8% перевищило прибуток Банку за 2018 рік.

Основними факторами зростання прибутку в 2019 році є: зростання бізнесу, покращення якості кредитного портфеля, вплив ринкових факторів (динаміки валютних курсів та справедливої вартості активів Банку). Завдяки зваженій процентній політиці в 2019 році Банк значно покращив процентну маржу, та досяг збільшення протягом року процентного доходу на 2,9 млрд. грн. (17,4%). Збільшення кількості активних клієнтів та зростання обсягів транзакцій, як у відділеннях, так і в он-лайн каналах дозволили досягти збільшення чистого комісійного доходу на 3 млрд. грн. (19,8%).

Окремо проведено аналіз банківських послуг які пропонує банк фізичним особам. Встановлено, що на сьогодні, Банк пропонує такі послуги для фізичних осіб: відкриття поточних рахунків та операції з електронними платіжними засобами; оформлення депозитів; підключення до віддалених дистанційних каналів обслуговування; здійснення грошових переказів; здійснення операції у відділеннях на вимоги клієнтів; оформлення і надання кредитів; валютно обміні операції тощо.

Окремо досліджено особливості дистанційного банківського обслуговування фізичних осіб в АТ КБ «ПриватБанк». Встановлено, що керівні органи банку усвідомлюють необхідність використання дистанційних методів обслуговування і з кожним днем вдосконалюють вже існуючі та виводять на ринок нові види електронних послуг. Мобільний додаток Приват 24 та інтернет-банкінг Приват 24 визнано одними з кращих в Україні за версією щорічної премії PaySpace Magazine Awards 2019.

Приватбанк розглядає перехід на дистанційні канали продажу і надання банківських послуг населенню не як простий елемент формування іміджу інноваційного банку, а як один зі стратегічних пріоритетів власного розвитку в роздрібному сегменті.

ПриватБанк вивчає якість задоволеність клієнтів за допомогою різних інструментів: зовнішніх досліджень, програми «Таємний покупець», внутрішніх спеціалізованих опитувань, скарг та пропозицій. Таким чином, банк має у своєму розпорядженні максимально повну інформацію щодо відгуків та поведінки клієнтів при взаємодії з банком.

Окремо досліджено стан та якість банківського обслуговування фізичних осіб в установі банку. Для оцінювання якості та ефективності обслуговування фізичних осіб використані показники теорії масового обслуговування. Для порівняння дані показники розраховані окремо за трьома відділеннями різних банків (відділення «ПриватБанку», «Райффайзен Банк Аваль», і відділення «Ощадбанку»). Отримані результати показали, що час очікування клієнтом початку обслуговування у відділенні «ПриватБанку» становить 17,4 хв., що більше ніж час очікування клієнтом у відділенні Райффайзен Банк Аваль (2 хв.).

Встановлено, що одним з найбільших недоліків якісного обслуговування у відділеннях ПриватБанку є наявність черг. У зв'язку з цим керівництву банку належну увагу має бути приділено саме оптимізації швидкості обслуговування клієнтів у відділеннях банку. Також, систематизовано основні фактори та помилки які призводять до не якісного задоволення потреб клієнта та формують негативне враження про банк.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ

#### **3.1. Перспективи розвитку інновацій в процесі обслуговування фізичних осіб в банківських установах**

Для сучасної банківської діяльності характерні альтернативні форми обслуговування клієнтів, удосконалення і розширення яких є також вагомою конкурентною перевагою для багатьох банків України. Разом з тим це дає їм можливість збільшити кількість роздрібних клієнтів, здешевити процес продажу і супроводження продукту.

Найефективнішими альтернативними формами продажу роздрібних банківських продуктів сьогодні є: Інтернет-банкінг, контактні центри, зв'язок через комп'ютери і мобільні додатки до смартфонів. Адже Інтернет-технології дозволяють швидко обслуговувати клієнтів та обмежити паперові оформлення. А за допомогою мобільного телефону можна здійснити банківську операцію замість пластикової картки [78].

Варто зазначити, що саме елементи системи дистанційного банкінгу є основою для нових форм обслуговування клієнтів. До того ж вони надають банкам значні конкурентні переваги і скорочують витрати. Таким чином, оскільки невелика собівартість банківських продуктів дає можливість знизити на них тарифи, це робить банк привабливішим для споживачів. Разом з тим дистанційне обслуговування забезпечує клієнтам комфортні умови для спілкування, робить відносини з банком продуктивнішими і прозорішими, оскільки ця форма банківського обслуговування клієнтів (фізичних осіб) сприяє реалізації зручних у використанні банківських послуг. Адже щоб здійснити банківську операцію, клієнтові не обов'язково з'являтися в офісі банку, він зможе виконати будь-яку операцію у зручний для нього час [20].

Інтернет-банкінг в Україні – це перспективний напрямок розвитку банківських послуг, який забезпечує скорочення витрат на персонал для банків та економію часу та коштів для їхніх клієнтів. Істотні переваги віртуальних банківських послуг забезпечують стрімке зростання цільової аудиторії. Клієнтів приваблює доступність послуг у будь-який час і у будь-якому місці, достатньою умовою є наявність Інтернету. Масштаби використання Інтернет-банкінгу в Україні останнім часом зросли, однак все ще залишаються незначними у порівнянні з розвинутими європейськими країнами [13].

Отже, більшості клієнтів не потрібні відділення банків, якщо доступ до банківської послуги вони можуть отримати з будь-якого пристрою (ноутбука, планшета, смартфона, розумних годинників), в будь-який час, з будь-якої географічної точки.

Для успішної реалізації напряму дистанційного обслуговування банкам потрібно вирішити кілька виключно технологічних питань. Наприклад, забезпечити доступ клієнтів з будь-якої точки світу в режимі 24/7 з будь-якого питання. При цьому необхідні надійна віддалена аутентифікація і захист персональних даних [72].

Багато обов'язків співробітників банку у разі онлайн-банкінгу можна перекласти на клієнтів. Так, конструювати найбільш підходящі для себе продукти клієнти в багатьох випадках можуть самі в режимі самообслуговування. Системи дистанційного банківського обслуговування (ДБО) відіграють тут ключову роль, оскільки дають змогу банкам істотно знизити операційні витрати, переводячи взаємодію з клієнтом в електронні канали [71].

Якщо говорити про тенденції розвитку дистанційного банківського обслуговування для фізичних осіб, то останні два-три роки свідчать про активні зміни в цих системах. Системи управління особистими фінансами (PFM) для приватних клієнтів викликали великий інтерес з боку банківського співтовариства і, як наслідок, набули великого поширення. Клієнти банків

активно цікавляться можливостями PFM, що дає змогу банкам змінювати їх поведінку в системі ДБО [72].

Раніше клієнти заходили в інтернет-банк або мобільний банк, перевіряли протягом хвилини залишок, здійснювали платежі і виходили. Парадокс, але чим зручніше була система ДБО, тим менше часу клієнти в ній проводили. З появою системи управління особистими фінансами спостерігається зростання підключень протягом дня. Клієнти аналізують свої доходи і витрати, складають і планують бюджет, розглядають персональні пропозиції, тобто нові можливості привертають їхню увагу. В результаті користувачі стали більше часу проводити в онлайн-банку, отже, їм доцільно пропонувати нові банківські продукти та послуги. Згідно зі свідченням банків середній час перебування клієнтів в системі ДБО збільшився більш ніж в п'ять разів. Таким чином, вдалося одночасно вирішити кілька завдань, які на перший погляд суперечать одне одному: збільшення кількості транзакцій через ДБО з одночасним скороченням часу на їх проведення за загального збільшення тривалості і ступеня зручності роботи з іншими, неплатіжними сервісами ДБО [67].

Ми поділяємо думку дослідників про те, що ДБО – це не просто канал обміну інформацією з банком, а переведення всієї взаємодії з клієнтом в цифровий канал [7; 30]. Поступово ця концепція набуває поширення як в Україні, так і в світі і є визначальною для розвитку продуктів і систем ДБО.

Розробляючи власні рішення ДБО, банк може відстежувати тенденції, нові технологічні можливості, вивчити, які потреби відчуває клієнт, а також як поводить ринок, проаналізувати інформацію і намагатися діяти «на випередження» [11].

Абсолютно очевидно, що інноваційні рішення з кращої світової практики в найближчому майбутньому придуть і в Україну. Відстежуючи передовий досвід зарубіжних банків, бачимо, що перспективним світовим трендом є голосові технології розпізнавання мови та верифікації клієнта. В банках вбудовується система, що дає змогу авторизувати клієнта за його голосом, розпізнавати запит і надавати відповідь. Це сприяє зниженню витрат, скорочує

час і підвищує якість обслуговування клієнта, а також підвищує рівень безпеки системи ДБО. За кордоном такі приклади є, в Україні їх поки що немає, але демонстраційні моделі засвідчують високу точність розпізнавання мови, що досягається за рахунок застосування нейронних мереж і підключення великих лексиконів, а верифікації голосу – за рахунок взаємодії із системою розпізнавання мови і адаптації відбитків до шуму [16].

Зарубіжні банки задля якісного обслуговування клієнтів вдаються до впровадження широкосмугового інтернет-доступу з високим рівнем SLA, каналів зв'язку, а також інтелектуальних сервісів, зокрема хмарної АТС і відеоспостереження (VSaaS). Ці сервіси особливо затребувані у великих банках з широкою мережею філій, яким необхідна єдина система комунікацій як для вирішення бізнес-завдань, так і для підвищення якості дистанційного обслуговування клієнтів [23].

Крім того, деякі банки відкривають власні центри для видачі клієнтам електронних підписів, з якими можна працювати в автоматичному режимі.

Незважаючи на розвиток нових каналів спілкування з клієнтами, телефонний зв'язок все ще відіграє важливу роль в комунікаціях банку.

Обсяг голосового трафіку зростає з кожним роком, а разом з ним розширюються технологічні можливості надання таких послуг. Класична телефонія поступово витісняється цифровою, поступаючись їй за функціональністю і рівнем сервісу. Наприклад, сьогодні можна розгорнути IP-телефонію протягом 2–3 годин. І поступово IP-телефонія витісняє класичні рішення. Кожного клієнта оточує величезна мережа передачі даних: в кожному телефоні є власна IP-адреса, 3G і Wi-Fi. Саме тому IP-телефонія та її прогресивніший хмарний варіант мають практично необмежені можливості масштабування. До того ж використовувати мережу передачі даних для пропуску голосового трафіку істотно вигідніше, ніж аналоговий зв'язок [67].

І ще одна важлива перевага. Хмарна телефонія передбачає, що система розташована в хмарі оператора, а клієнт отримує готовий сервіс. При цьому

портали, що забезпечують доступ до хмарної телефонії, влаштовані так, щоб ними міг користуватися навіть клієнт без спеціальної підготовки [71].

Перехід на IP-телефонію дає можливість бізнесу користуватися всім комплексом послуг сучасної офісної телефонії без необхідності купувати і обслуговувати додаткове обладнання. Телефонія і похідні сервіси, наприклад організація гарячих ліній за допомогою єдиного номера або створення корпоративного call-центру, використовуються як в рамках просування спеціальних пропозицій і маркетингових досліджень, так і для організації постійно діючих центрів обслуговування [76].

Крім цього, в банківському секторі широко затребувані послуги з оренди каналів зв'язку і створення захищеної корпоративної локальної мережі для організації комунікацій всередині офісу, зв'язку між собою регіональних підрозділів і об'єднання терміналів. За невеликої кількості співробітників в офісі канал зв'язку може бути не таким широким, що скорочує витрати без втрати якості сервісу. Важливо гнучко підходити до цього питання, надаючи інтернет-доступ за оптимальною вартістю за збереження високої якості послуги і рівня обслуговування [78].

Варто очікувати, що впродовж найближчих років послуги ДБО будуть оптимізуватися «під клієнта», популяризуватися, банки будуть активніше використовувати нові канали продажу своїх послуг.

Одним з небагатьох недоліків дистанційних банківських послуг є те, що клієнт не має можливості віддалено внести готівку. Деякі банки вже зараз вирішують цю проблему шляхом забезпечення клієнту можливості внесення готівки на рахунок, відкритий в банку, через мережу терміналів швидкої оплати, причому без комісії.

Постійна модернізація терміналів та пристроїв самообслуговування також є однією з тенденцій розвитку дистанційних банківських послуг [18].

Інноваційною технологією, яка вже сьогодні проходить випробування, можна назвати безпроводну технологію NFC (Near Field Communication). NFC можна дослівно перекласти як «зв'язок в ближньому полі», в основі якого лежить

використання ідеології передачі даних по радіоканалу на короткій відстані. NFC працює по аналогії з WI-FI і Bluetooth. Вона забезпечує зручну, надійну та захищену передачу даних по радіоканалу на короткі відстані між різними електронними пристроями [61].

Технологія NFC – «це спосіб бездротового зв'язку, що здійснюється на високій частоті і дозволяє обмінюватися даними між пристроями, що знаходяться на невеликій відстані (не більше одного-двох десятків сантиметрів). Ця технологія є простим розширенням стандарту безконтактних карт, при цьому інтерфейс карти і зчитувача об'єднуються в єдиний пристрій» [18].

Наприклад, пристрої на базі NFC можна використовувати як платіжні карти, електронні гаманці, проїзні квитки, ключі до дверей, посвідчення особи і т.д.

Найпоширенішим в світі пристроєм із NFC-інтерфейсом сьогодні є мобільні телефони. Ці телефони можна використовувати в якості банківської пластикової картки для роботи з банкоматами. Клієнт ставить телефон біля банкомату, який ідентифікує особу власника телефону і зчитує інформацію прямо з нього. Однією із найголовніших переваг використання таких телефонів є те, що вони можуть зберігати інформацію про декілька банківських карток, що дозволяє споживачу не носити з собою пачку пластикових карток. На сьогоднішній день NFC технології вже активно використовуються в Японії [20].

Вважаємо NFC-технології перспективним рішенням розвитку ДБО.

Перевагою їх застосування є можливість використання пристроїв, що підтримують NFC, для різних цілей [11].

Пристрій NFC може взаємодіяти не лише з існуючими смарткартами і зчитувачами даного стандарту, але й з іншими пристроями, що підтримують NFC. Ця особливість забезпечує сумісність з інфраструктурою безконтактних карт, яка вже знайшла своє застосування в громадському транспорті і різних

Для використання технології NFC з метою здійснення безконтактних платежів за допомогою різних мобільних пристроїв в сучасному суспільстві відкриваються дуже хороші перспективи [24].

Клієнти в різних ситуаціях будуть користуватися різними каналами, і завдання банку полягає в тому, щоб дати клієнтові можливість вибору. Очікується, що звичні операції з поповнення рахунку мобільного телефону, оплати Інтернету, електроенергії клієнти будуть охоче проводити і через свої мобільні телефони. Що ж стосується серйозніших платежів (наприклад, оплати навчання), відкриття депозитів і т. п., то вони, швидше за все, віддадуть перевагу Інтернет-банку. Тому банки, на нашу думку, мають працювати в обох напрямках.

Таким чином, класичний банк повинен себе переосмислити, оскільки завдяки інноваціям поступово перетворюється на інтерфейс для взаємодії клієнта з фінансовим ринком. А впровадження систем штучного інтелекту взагалі може привести до початку ери «невидимих» технологій, адже клієнту банку більше не потрібно буде розуміти складні технологічні та інтерфейсні рішення, щоб з ними взаємодіяти, оскільки з ними досить буде поговорити, вказати їм мету жестом або дотиком [20].

Ефективність інноваційних технологічних рішень дасть змогу трансформувати звичайні персоналізовані відносини банку з клієнтом в щось більш цінне – партнерство. Одних функціональних можливостей банківських продуктів та послуг стає недостатньо для того, щоб бути затребуваними на ринку, тому банкам доводиться брати в розрахунок контекст поведінки людини. Бо насправді клієнти хочуть бачити в банку довірену особу-партнера, що допомагає їм планувати своє життя й отримувати задоволення від виконання планів. Банк-партнер повинен стати клієнту помічником у досягненні цілей, а взаємодія з таким банком має викликати тільки позитивні емоції [70].

Отже, Інтернет-банкінг для України є одним з найбільш перспективних ринків розвитку банківської системи.

Інтернет-банки надають майже весь звичайний пакет послуг, які надаються в звичайних банках; усі розрахунки в системі Інтернет-банкінг проводяться в режимі реального часу, клієнту не потрібно мати спеціальних знань, щоб керувати своїм Інтернет-рахунком, він має можливість здійснювати операції швидко, безпечно, цілодобово. Використання системи Інтернет-банкінгу

спрощує роботу банків, оскільки дозволяє автоматизувати роботу касирів; знижує собівартість банківських операцій; зменшує обсяг паперової роботи. Разом з цим існує ряд чинників, які стримують розвиток Інтернет-банкінгу в Україні, а саме:

- обмеженість доступу до мережі Інтернет, особливо в сільській місцевості;
- відсутність навичок користування у населення;
- низький рівень захисту інформації в даній сфері;
- недостатня законодавча та нормативна база [68].

Системи інтернет-банкінгу на сьогодні надають майже весь спектр послуг, які доступні безпосередньо через відділення, система зручна для багатьох клієнтів, враховуючи сучасний ритм життя. Для банків теж є свої переваги: можливість автоматизувати роботу операціоністів банку, зменшити собівартість послуг, зменшити обсяг паперової роботи, підвищити якість обслуговування клієнтів.

Аналіз стану наявних та можливих проблем, а також шляхів розвитку дозволяє сформулювати такі рекомендації:

- основне завдання сучасного дистанційного банківського обслуговування – це охоплення більшого кола клієнтів. Для цього банкам потрібно зосередити велику увагу в даній сфері: збільшувати кількість сервісів, посилювати їх доступність та якість, надавати клієнтам аналітичні відомості про обіг їх коштів з метою забезпечення підвищення ефективності управління капіталами клієнтів;
- потрібно мати чіткий план, стратегію розвитку Інтернет-банку – це в свою чергу забезпечить високий рівень продуктивності системи та швидкий її розвиток;
- на законодавчому рівні потрібно урегулювати багато питань, що стосуються подібних систем, та змінювати це ж саме законодавство враховуючи темпи розвитку нових технологій [70].

Отже, основним завданням для українського Інтернет-банкінгу, на сьогоднішній день, є завоювання довіри клієнтів. Для цього необхідно активно

рекламувати системи Інтернет-банкінгу в пресі, на телебаченні та в Інтернеті. Звернути увагу на забезпечення інформаційно-технологічної безпеки електронних послуг шляхом захисту комунікацій і транзакцій. Крім цього, важливою складовою стратегії розвитку Інтернет-банкінгу повинна стати розробка фінансових і законодавчих документів, які б ефективно регулювали і підтримували систему Інтернет-банкінгу в Україні [68].

Вважаємо, що дистанційні канали обслуговування не замінять традиційне обслуговування клієнтів у відділеннях банку і відділення залишаться дуже важливим каналом як залучення, так і обслуговування клієнтів зі складних операцій. У всьому світі, незважаючи на дуже високе проникнення Інтернет-банкінгу та його високу функціональність, банки продовжують відкривати нові відділення. Звичайно, змінюється формат, у відділеннях клієнти можуть самостійно провести низку операцій, але ключова тенденція полягає в тому, що відділення перестають бути єдиним каналом комунікації і проведення фінансових операцій. Додадуться Інтернет-банк, SMS-оповіщення, мобільний банк, обслуговування через контактний центр, і, в міру розвитку новітніх технологій і освіченості клієнтів, частка цих каналів в загальному обсязі буде лише збільшуватися. На нашу думку, банки мають також прагнути до того, щоб у клієнтів, залежно від конкретної життєвої ситуації, типу операції, технологічної грамотності, була можливість проведення операції або отримання інформації через різні канали [69].

### **3.2. Впровадження інновацій з метою покращення обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»**

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільш інноваційних банків України, а тому досить складно пропонувати нові продукти і технологічні рішення настільки інтернетизованому і комп'ютеризованому банку.

Загалом електронні послуги Приватбанку є одними з найбільш функціональних серед послуг, що надаються банками України на сьогоднішній

день. Керівні органи банку усвідомлюють необхідність використання дистанційних методів обслуговування і з кожним днем вдосконалюють вже існуючі та виводять на ринок нові види електронних послуг [20].

Грунтуючись на наукових дослідженнях та практичних аспектах діяльності Приватбанку, пропонуємо наступні шляхи модернізації вже існуючих систем Приватбанку:

1. Пластикові картки – Приватбанк є лідером за кількістю клієнтів, котрі використовують пластикові картки. У зв'язку з цим вважаємо доцільним покращити як сам продукт, так і способи його надання. В більшості пластикові картки від ПриватБанку – це картки фізичних осіб без зазначення даних про особу на картці (прізвище, ім'я, фотографія та ін.), а це збільшує ризики зловживання картками, їх підроблення і крадіжки. Доцільно було б використовувати картки з зазначення на них принаймні прізвища та імені клієнта. Також не практикуються нанесення на картку підпису клієнта, що є негативним чинником щодо безпеки карткових платежів. Позитивними рисами такої схеми обслуговування є низька ціна і, порівняно з іншими, невеликі затрати часу. Тому банку необхідно поєднати переваги такого обслуговування і збільшити безпеку карткових операцій [45].

2. Мобільний банкінг – досить розвинена і поширена система. Для її кращого функціонування пропонуємо наступні дії:

- збільшити безпеку каналів зв'язку;
- зменшити ціну такого виду обслуговування для клієнта, таким чином збільшивши коло зацікавлених у ньому осіб;
- розробити акції та програми знижок, за якими використання даного виду обслуговування буде привабливішим для клієнтів, ніж традиційне банківське [4].

3. Обслуговування через банкомати – мережа банкоматів у Приватбанку досить широка, а тому для поліпшення операцій і послуг через банкомати вважаємо доцільним провести наступні заходи:

- збільшити захист операцій такого типу – складніші способи авторизації та ідентифікації клієнта;

- розширити спектр послуг, що може надаватися через банкомати;
- ввести систему онлайн допомоги через банкомат, що допоможе клієнту в будь-який момент отримати відповіді на питання;

- впровадити пристрої, що розраховані на роботу зі смарт-картками [12].

4. Термінали самообслуговування – поширений Приватбанком спосіб обслуговування, яким можуть користуватися як фізичні так і юридичні особи. Для оптимізації даного способу обслуговування доцільно:

- збільшити рівень безпеки обслуговування, захист від шахрайств і зловживань;

- збільшити надійність системи, забезпечити цілісність і справжність інформації, що передається;

- оптимізувати швидкодію системи – деякі операції відбуваються тільки на наступний день після проведення платежу через термінали;

- розширити спектр послуг і операцій, що надаються через термінали самообслуговування [18].

5. Інтернет-банкінг – найбільш функціональний вид банківського обслуговування Приватбанку, що функціонує більше 10 років, для покращення обслуговування цим видимо дистанційного обслуговування необхідно:

- поліпшити захист інформації, з цією метою доцільно забезпечити надійне її шифрування і використовувати надійні канали зв'язку;

- впровадити надійніші засоби ідентифікації та авторизації клієнтів при використанні системи інтернет-банкінгу;

- спростити користування системою Приват24 для частини клієнтів, що мають низький рівень підготовки для роботи з комп'ютерною технікою;

- розширити спектру послуг, що надаються через систему Приват24;

- заохотити фізичних та юридичних осіб до використання системи інтернет-банкінгу через рекламу, акції та інші засоби заохочення [26].

У майбутньому для Приватбанку буде доцільно розглянути використання таких інноваційних послуг:

1. Смарт-картки - більшість зарубіжних банківських і парабанківських систем користуються смарт-картками на базі яких і функціонують. Приватбанк випускає смарт-картки лише для VIP клієнтів як доповнення до карток преміум рівня і вище. На нашу думку, у майбутньому цю тенденцію необхідно буде змінити. Банку доцільно буде вжити таких заходів:

- випуск смарт-карток для усіх клієнтів за їх бажанням;
- впровадження технологічної і технічної бази для розширеного обслуговування смарт-карток в Україні;
- поширення ідеї смарт-картки не лише серед фізичних осіб (НСМЕП) але і серед юридичних осіб, великих підприємств;
- співпраця з системою Національних масових електронних платежів;
- розширення функціональності смарт-карток, забезпечення надійного захисту операцій з їх використанням [68].

Для банку впровадження такого виду послуги буде мати досить широкий спектр переваг, але і недоліки матимуть місце. Розглянемо переваги і недоліки такого виду обслуговування для Приватбанку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

### Переваги та недоліки використання Смарт-карт для клієнтів [68]

Переваги	Недоліки
забезпечення надійного захисту платежів клієнтів та їх рахунків, що приведе до зміцнення позицій банку серед населення і юридичних осіб;	складність переходу на системи обслуговування смарт-карток;
інтеграція через смарт-карти до міжнародних і зарубіжних платіжних систем, що збільшить частину клієнтів банку, які здійснюють міжнародні платежі;	ціна впровадження і використання нових виробничих ліній, спеціалізованих на смарт-картках;
можливість реклами і позиціонування банку як найінноваційнішого і перспективного в Україні, що приведе до росту клієнтської бази і збільшить обсяги інвестицій;	можливі помилки і неточності, через відсутність досвіду роботи з таким продуктом;
допомога зі сторони держави при використанні і розвитку НСПЕМ в Україні та ін.	низький рівень ознайомленості населення і підприємств з даним продуктом.

2. Впровадження новітніх карток, так званих смарт-карток. Використання такого виду послуг для початку буде доцільним при обслуговуванні клієнтів високого рівня – корпорацій і великих підприємств. Особливостями такої послуги є її широкий функціонал і абсолютна мобільність. Використання такого виду послуг може принести такі вигоди для банку:

- збільшення кількості великих підприємств і VIP клієнтів банку;
- надання привілейованих послуг групам клієнтів, що покращить їх відносини з банком;
- надання ширшого спектру послуг мобільними засобами обслуговування юридичним особам, що не можуть використовувати класичні види послуг, і як наслідок зростання клієнтської бази і доходів [60].

Негативними моментами використання такої системи є:

- висока ціна впровадження послуги для банку
- відсутність досвіду банківської установи у наданні такого виду послуг;
- складність розроблення технології послуги і новизна для клієнтів [44].

3. Впровадження систем інформування і допомоги клієнтам у реальному часі. Досить гостро в Україні стоїть проблема низької обізнаності населення, а тому буде доцільно запровадити систему, що буде допомагати клієнту швидше звикнути до інновацій від банку. Така система використовується як частина інтернет-банкінгу Приватбанку, але значна частина послуг надається не через Інтернет, а тому впровадження системи інформування і допомоги буде доцільним. Приватбанку для впровадження такої системи необхідно:

- розробити систему безперебійного зв'язку банкоматів, терміналів самообслуговування, телефонів і відділень банку з call-центром;
- інтегрувати вже існуючу систему допомоги в режимі реального часу в мережу банкоматів і терміналів;
- розробити програмне забезпечення, що буде підтримувати інформування і допомогу клієнтам без участі операторів з боку банку;
- ознайомити з системою клієнтів і партнерів банку [42].

Доцільно виділити переваги та недоліки такої системи для Приватбанку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Переваги та недоліки впровадження систем інформування і допомоги клієнтам [48]**

Переваги	Недоліки
збільшення клієнтської бази за рахунок ознайомлення більшої частини населення з електронними послугами банку;	складність запровадження нових та інтеграції вже існуючих систем інформування і допомоги в моделі дистанційного обслуговування клієнтів;
зменшення затрат на консультаційні та інформаційні послуги клієнтам, що надаються дистанційно;	витрати на купівлю чи розроблення власного необхідного програмного забезпечення;
зменшення необхідної мережі банкоматів і терміналів через зниження затрат часу на кожну операції клієнта і, як наслідок, зниження затрат на обслуговування такої мережі.	складності при ознайомленні клієнтів з такою системою інформування і допомоги.

Таким чином, банк слідує за усіма сучасними перспективними напрямками банківських інновацій, спрямовує свою діяльність на надання високотехнологічних послуг та активну взаємодію з клієнтами в рамках моделі «Зона 24», сутність якої полягає в тому, що банк стає центром екосистеми, яка дає можливість банку підтримувати постійний контакт з клієнтами в режимі 24/7/365, це дозволило банку збільшити кількість клієнтів та їх довіри і лояльності, покращити імідж банку. Для зміцнення своїх позицій на ринку банку слід продовжувати впроваджувати нові технології та створювати нові банківські продукти [24].

### **3.3. Рекомендації щодо поліпшення якості обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк»**

У сучасних умовах банківської конкуренції, яка весь час зростає, українські банки мають максимально звертати увагу на власних споживачів, розуміючи, що їхній успіх залежить саме від тривалих партнерських взаємовідносин із клієнтами, а також від рівня їхнього задоволення наданими

послугами та діяльністю банку в цілому. Тому сьогодні важливе значення має якість банківського обслуговування, яке визначається рівнем сервісу, якістю послуг, що пропонуються, доступністю консультаційного обслуговування, готовністю персоналу розв'язувати проблеми клієнтів. До того ж банки повинні знайти нові підходи до обслуговування і нові технології для самообслуговування клієнтів [43].

Якість обслуговування – це ступінь здатності банку задовольнити потреби клієнта, виправдати та перевищити його очікування, «прив'язати» клієнта до конкретного відділення та менеджера, що його обслуговує. Якість обслуговування сприймається клієнтом як результат співставлення його очікувань із реально отриманими послугами в установі банку. Клієнтів приваблює доступність послуг, професіоналізм і компетентність персоналу, розуміння співробітниками банку бізнесу клієнта, ввічливість і турбота щодо задоволення його потреб. Звичайно, вимоги клієнта багато в чому ґрунтуються на його обізнаності про особливості банківської діяльності, властивостях банківських послуг і діях персоналу банку під час обслуговування [72].

Задоволеність клієнта – це така якість послуги, що може принести йому приємні емоції. Різниця між вигодами та витратами формує цінність послуги. Таким чином, задоволення клієнта від послуги формується на основі порівняння очікуваних і одержуваних вигод і витрат, відповідно [77].

Головними чинниками, від яких залежить якість обслуговування, є майстерність обслуговуючого персоналу і стан матеріально-технічної бази. Вони й визначають загальні критерії конкурентоспроможності банку в сфері надання фінансових послуг.

Раціональність витрат часу на обслуговування встановлюється з урахуванням вимог самого клієнта. Наприклад, тривала змістовна консультація банківського спеціаліста оцінюється клієнтом позитивно, а втрата часу на очікування в черзі – негативно [20].

Зручність для клієнта режиму роботи банку. Обмеженість режиму надання послуг спричиняє нераціональні витрати часу клієнтом, а іноді може навіть призвести до прямих фінансових втрат.

Культура обслуговування визначається не лише майстерністю обслуговуючого персоналу, його вмінням урахувати індивідуальні запити та вимоги клієнтів, а й ввічливістю, доброзичливим ставленням співробітників банку [48].

Комфортність умов обслуговування – «це не лише зручності для клієнта, а й одна із суттєвих характеристик, що формує імідж банку». [15]

Фактори обслуговування можна поділити на три групи: ключові, необхідні та важливі. До ключових факторів обслуговування належать: швидкість прийняття рішень, висока якість обслуговування, чесність, піклування про клієнта. Важливі фактори – це сучасність, престижність, розвиток технологій, західні стандарти роботи. Необхідними факторами є надійність і стабільність, здатність задовольнити бізнесові потреби, компетентність, відсутність черг. Вплив трьох груп факторів на задоволеність клієнтів банку обслуговуванням безпосередньо визначає якість цього процесу, що має враховуватися при створенні та впровадженні клієнтської політики [18].

За рівнем застосування ресурсів (матеріальних, технічних, технологічних, інформаційних), а також професійних і особистісних характеристик співробітника, вимоги клієнтів щодо обслуговування можна поділити на три групи: ефективність (швидке обслуговування, доступність); професійність (компетентність, розуміння бізнесу клієнта); дружність (ввічливість, турбота, прозорість і ясність). За кожним із них можна встановити певні стандарти якості обслуговування [22].

Система оцінювання якості обслуговування клієнтів базується на 3-х основних складових: стандарти обслуговування клієнтів у банку, якість процесів і якість продуктів.

Залежно від цілей і завдань менеджменту, стратегії та конкурентних переваг банку ці компоненти можуть використовуватися для дослідження задоволеності клієнтів банку в сукупності або окремо [47].

Так, від корпоративних сервісних стандартів залежить, яким чином і наскільки ефективно здійснюється взаємодія між банківськими службовцями і відвідувачами, наскільки комфортними є умови у відділенні.

Якість бізнес-процесів залежить від їх організації, від того, наскільки співробітники дотримуються технології і методики виконання. Відіграє велику роль правильний розподіл обов'язків, відповідність галузевим вимогам і стандартам [76].

Поняття «якість продукту» включає його оцінку з точки зору вартості, умов реалізації, конкурентоспроможності та привабливості для замовника.

Сучасні розробки на базі ІТ-сервісів дають можливість точної комплексної оцінки якості обслуговування клієнтів банку та оперативного виправлення недоліків. Методики застосовуються різні. Наприклад, сервіс зворотного зв'язку Yaware.Service орієнтований на збір і обробку клієнтських відгуків. При цьому відвідувачі банку, навіть випадкові, дійсно мотивовані давати якісний фідбек. Адже Yaware.Service зручний не тільки для менеджерів і аналітиків банку, але і для цільової аудиторії [71].

За допомогою цього сервісу можна створювати клієнтоорієнтовані анкети і опитувальники на будь-яку тему, в тому числі – про обслуговування клієнтів в банку. Посилання на них можна відправляти по електронній пошті, розміщувати на веб-сайті банку або іншому веб-ресурсі в формі віджетів. Один з найбільш зручних способів збору клієнтських думок – розміщення QR-коду з посиланням на опитування. Код можна розмістити на рецепшені, касі, в залі або на корпоративній поліграфії банку. Крім опитувальників з готовими варіантами відповідей, Yaware.Service надає можливість аудиторії висловити розширену думку в формі коментаря [78].

Система Yaware.Service автоматично аналізує зібрані відгуки і надає підсумки в зручній формі діаграм і таблиць. З їх допомогою можна швидко

відреагувати на негатив, заощадивши час, який потрібен на збір і аналіз інформації «ручним» способом, за допомогою паперових анкет.

Yaware давно і з успіхом використовується у вітчизняному бізнесі для відстеження динаміки клієнтської лояльності та виявлення негативних факторів. Також система дозволить «спрацювати на випередження», виявивши приховані бажання і спонукання цільової аудиторії за допомогою продуманих і точно поставлених питань, або за допомогою розгорнутих текстових коментарів від опитуваних [78].

У будь-якому випадку, Yaware Service є не тільки надійним засобом контролю якості обслуговування клієнтів в банку, але і інструментом підвищення їх лояльності, оскільки опитувані розуміють, що їхня думка важлива для вас і готові брати участь в поліпшенні вашого сервісу.

Важливою складовою якісного обслуговування клієнтів банку є наявність стандартів якості банківського обслуговування.

Стандарти якості – «сукупність якісних і кількісних параметрів обслуговування клієнтів, що забезпечує ефективну реалізацію клієнтської політики банку» [18].

Перелік кількісних та якісних стандартів якості банківського обслуговування на прикладі операцій з пластиковими картками для фізичних осіб наведено на рисунку 3.1. [20]

Кількісні стандарти якості виміряються витратами часу на очікування консультації або операції, а також оптимальними показниками продуктивності праці співробітників банку. Наприклад запропонуємо стандарти якості обслуговування клієнтів банку при отриманні пластикової платіжної картки (табл. 3.3.)

Кількісні стандарти, у свою чергу, містять стандарти продуктові, цінові тощо. Якісні стандарти, переважно, залежать від особистих характеристик менеджера, а також організації процесів взаємодії з клієнтами (табл. 3.4).



Рис. 3.1. Стандарти якості банківського обслуговування операцій з пластиковими картками для фізичних осіб [20]

Таблиця 3.3

### Стандарти швидкості обслуговування клієнтів банку при відкритті карткового рахунку [66]

Швидкість обслуговування	Витрати часу (діб, годин тощо)	Відповідальні особи
Очікування консультації	3 хвилини	Касири-операціоністи та менеджери
Очікування початку операції	2 хвилини	Касири-операціоністи та касири
Оформлення документів на відкриття дебетового рахунку	15 хвилин	Менеджери з обслуговування клієнтів
Оформлення документів на відкриття дебетово-кредитового рахунку	20 хвилин	Менеджери з обслуговування клієнтів
Виготовлення пластикової картки	2 робочі дні	Типографсько-друкарський центр
Видача пластикової картки	8-10 хвилин	Менеджери з обслуговування клієнтів
Отримання письмової довідки або відповіді на письмовий запит (без використання додаткової інформації)	4 робочі години	Менеджери з обслуговування клієнтів
Отримання відповіді на лист, надісланий електронною поштою	1 робочий день	Менеджери з обслуговування клієнтів
Кількість телефонних гудків до моменту з'єднання	3(2)	Call-центр
Очікування з'єднання з оператором Call-центру	45 секунд	-

**Загальні якісні стандарти обслуговування клієнтів  
АТ КБ «ПриватБанк» [66]**

Стандарт якості	Вимоги до співробітників банку
Професіоналізм і компетентність	Співробітник досконало знає всі продукти, їх властивості, умови, переваги для клієнта
	Співробітник на основі аналізу бізнесу клієнта та виділення його потреб може запропонувати найоптимальніший продукт і формат роботи з клієнтом
	При проведенні консультацій співробітник використовує рекламно-інформаційні матеріали; клієнт без них не залишає банку
	У спілкуванні з клієнтом співробітник завжди дотримується корпоративної культури банку
	Співробітник несе персональну відповідальність за можливі негативні наслідки упродовж усього часу роботи з клієнтом
	Співробітник постійно вдосконалює та застосовує в роботі свої знання, вміння, навички
	Розмови про інших клієнтів і співробітників, приватні справи та розмови в присутності клієнта заборонено; інформація про клієнтів не залишається на робочому місці чи моніторі
Ввічливість і турбота	Ставлення до будь-якого клієнта є дружнім і теплим; співробітник демонструє зацікавленість та готовність допомогти
	Ігнорування будь-якого клієнта заборонено
	Співробітник вдячний клієнту за візит/дзвінок
	Співробітник чемний, пунктуальний, відповідальний, делікатний і коректний
	Співробітники створюють теплу, дружню атмосферу в колективі
	Співробітники дотримуються ділових манер поведінки та корпоративного спілкування

Спілкування з клієнтом, як видима частина процесу їхнього обслуговування, є одним із параметрів, за яким клієнт оцінює рівень сервісу. Клієнт свідомо та підсвідомо відмічає рівень емпатії (комунікативність, здатність співробітника спілкуватися на зрозумілій клієнту мові; прагнення зрозуміти клієнтські потреби, а також комфортність фізичного та психологічного контакту зі співробітниками) [61].

Отже, перед менеджерами банку стоять такі завдання: викликати довіру, сподобатися, створити позитивне перше враження, активно слухати, виявити потреби клієнта, знати клієнта, утримати увагу, досягти розуміння, залишити приємне враження тощо.

Таким чином, для проведення ефективної політики залучення нових та утримання наявних клієнтів, банк має постійно проводити моніторинг вагомості критеріїв лояльності, важливих для певного сегменту, та вдосконалювати діяльність за такими напрямками:

- вдосконалювати роботу з персоналом банку, постійно підвищувати професійну підготовку співробітників;

- регулярно проводити навчання співробітників офісів банку навичкам ведення ділових переговорів і управлінню конфліктними ситуаціями;

- вдосконалювати організацію процесу взаємодії з клієнтами шляхом постійного аналізу та систематизації клієнтської бази банку;

- проводити регулярний моніторинг рівня якості обслуговування, рівня напруженості комунікацій із клієнтом, рівня лояльності клієнтів до банку, рівня інформованості клієнтів про банківські продукти та послуги, морально-психологічного клімату в банку;

- вдосконалювати роботу підрозділів банку щодо якості обслуговування клієнтів банку;

- впроваджувати нові методи організації та управління відносинами банку з клієнтами;

- сприяти подальшому розвитку консультаційного обслуговування;

- вдосконалювати матеріально-технічне забезпечення офісів банку, впроваджувати надійну і модернізовану техніку, а також обладнання, що дає змогу застосовувати більш ефективні методи комунікацій;

- поліпшувати показники комфортності обслуговування клієнтів банку [8].

На заході розроблено низку методик оцінки якості обслуговування, серед яких найбільш відомою й часто використовуваною є методика *Mystery Shopping* [33]. Методика широко використовується в США і Європі для контролю над якістю обслуговування уроздріб. За останні шість років цей напрямок став популярним і в Україні. Використовуючи цей метод, банки можуть [31]:

- підвищити якість обслуговування персоналу, а, як наслідок, – і конкурентоспроможність банку;

- створити власну неповторну корпоративну культуру;
- виявити «слабкі» і «сильні» сторони сервісу;
- розробити відповідну програму тренінгів, навчання персоналу, що буде сприяти зростанню продажів;
- для мотивації персоналу;
- для атестації персоналу й нарахування премій;
- для контролю над персоналом (тому що програма проводиться регулярно й персонал не знає, коли саме його роботу можуть оцінити, та він змушений постійно обслуговувати якісно). Таку методику в лютому 2007 року використовувала компанія R&B Group (Research & Branding Group) [3], основними напрямками діяльності якої є соціологічні й маркетингові дослідження, для оцінки якості обслуговування банківської сфери м. Києва. Оцінювалися 9 провідних банків України: «Укрсоцбанк», «Райфайзен банк Аваль», «Приват Банк», «Кредитпромбанк», «Ощадбанк», «Правекс банк», «Укрссіббанк», «Банк «Фінанси й Кредит», «Форум» [49].

Метод Mystery Shopping дозволяє оцінити роботу персоналу з погляду звичайного клієнта. Таємничий покупець (ТП) приходить у відділення банку як звичайний клієнт із метою одержання консультації про його послугу, що цікавить (у нашому дослідженні – про кредит на нерухомість, автотранспорт і т.д.). ТП оглядається в банку, звертає увагу на інтер'єр, наявність рекламних матеріалів, дотримання конфіденційності, одержує консультацію в співробітника банку відповідно до заздалегідь продуманого сценарію поведінки. Після завершення візиту ТП заповнює спеціально розроблену оцінну форму-анкету, у якій прописані основні компоненти обслуговування й операційні стандарти:

- консультування;
- зустріч клієнта;
- конфіденційність;
- виявлення потреб;
- завершення діалогу;

– зовнішній вигляд відділення [18].

Як видно з опису методу, він дозволяє загально оцінити сам процес обслуговування і його якість на кожному етапі. При цьому, на наш погляд, обслуговування – складний і складений процес, який характеризує багато сторін у взаємодії «працівник – клієнт» і, крім того, може одночасно відбивати ознаки різних за місцем й змістом процесів, які певна система не диференціює.

Іншим прикладом може слугувати методика SERVQU!L, яка часто використовується як основа для розробки інших методик оцінки якості послуг (наприклад, SERVPERF, методика Кроніна і Тейлора, методика Аквірана й т. п.) [4]. Методика запропонована в середині 80-х років групою американських дослідників з Техаського університету. Вона розроблена на основі серії фокус-груп і глибинних інтерв'ю з менеджерами компаній, що працюють у сфері послуг. За минулі два десятиліття SERVQU!L неодноразово критикували й теоретики маркетингу, і дослідники практики, однак методика досить міцно закріпилася в практиці маркетингових досліджень [24].

Автори SERVQU!L прагнули створити універсальну методику оцінки якості обслуговування саме з погляду споживачів послуги. У результаті був зроблений висновок, що сприймана якість обслуговування визначається розбіжністю між очікуваннями споживача й реально сприйнятою якістю. Коли очікування перевищують сприйманий рівень обслуговування, клієнти відчують незадоволеність і оцінюють обслуговування як неякісне. Коли якість послуги перевершує очікування, обслуговування сприймається як дуже гарне, клієнт задоволений.

Як видно з опису методики, це погляд іншого учасника процесу – клієнта, що, на наш погляд, також обмежує її застосування в практиці [16].

Поширення також одержала методика розрахунку індексу задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index – CSI), розроблена фахівцями Стокгольмської школи економіки [4]. Цей індекс, що розраховується на основі методу особистих інтерв'ю й використовуваний у якості одного з параметрів довгострокового прогнозу прибутковості й ринкової цінності компаній, галузей

і економіки загалом, дозволяє виявляти причини й фактори задоволеності споживачів і їх лояльності. Методика розрахунку CSI заснована на проведенні опитувань споживачів у розбивці по галузях економіки з виділенням основних лідерів у досліджуваній галузі. Як видно з характеристики, ця методика оцінює задоволеність споживачів по галузях, більшою мірою спрямована на сферу промисловості й торгівлі, ніж на фінансову сферу [31].

Якість обслуговування клієнтів напряду залежить від мотивації персоналу банку до ефективної праці.

У процесі роботи було визначено модель взаємодії мотиваційних механізмів банку. Кожен із мотиваційних механізмів сприймає лише ті потреби, цілі та стан об'єкта мотивованого впливу, на врахування яких спрямоване його функціонування. Одночасно кожен з них формує лише йому притаманний набір впливових факторів. Всі вони разом створюють систему мотиваційних механізмів управління персоналом, яка разом із системою управління банком реалізує покладені на неї функції [61].

Більш детально взаємодія мотиваційних механізмів та їх роль у реалізації стратегічних цілей АТ КБ «ПриватБанк» в умовах конкурентного середовища простежується на схемі (рис. 3.4).

Взаємодія мотиваційних механізмів у структурі управління АТ КБ «ПриватБанк» має ґрунтуватися на принципах прямого і зворотного зв'язку, адаптації та розвитку, динамізму й гнучкості, соціальної безпеки, чесної конкуренції, балансу матеріальних і нематеріальних стимулів [27].

До стратегічних напрямів забезпечення ефективності мотиваційних механізмів управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» віднесено:

- удосконалення структури існуючих матеріальних і нематеріальних стимулів;
- забезпечення пріоритетів соціальної безпеки працівників на основі інвестицій у їхній розвиток;
- використання потенціалу соціального партнерства;
- розвиток організаційної культури;

– запровадження моніторингу ефективності дії мотиваційних механізмів для кваліфікованого управління банком [12].

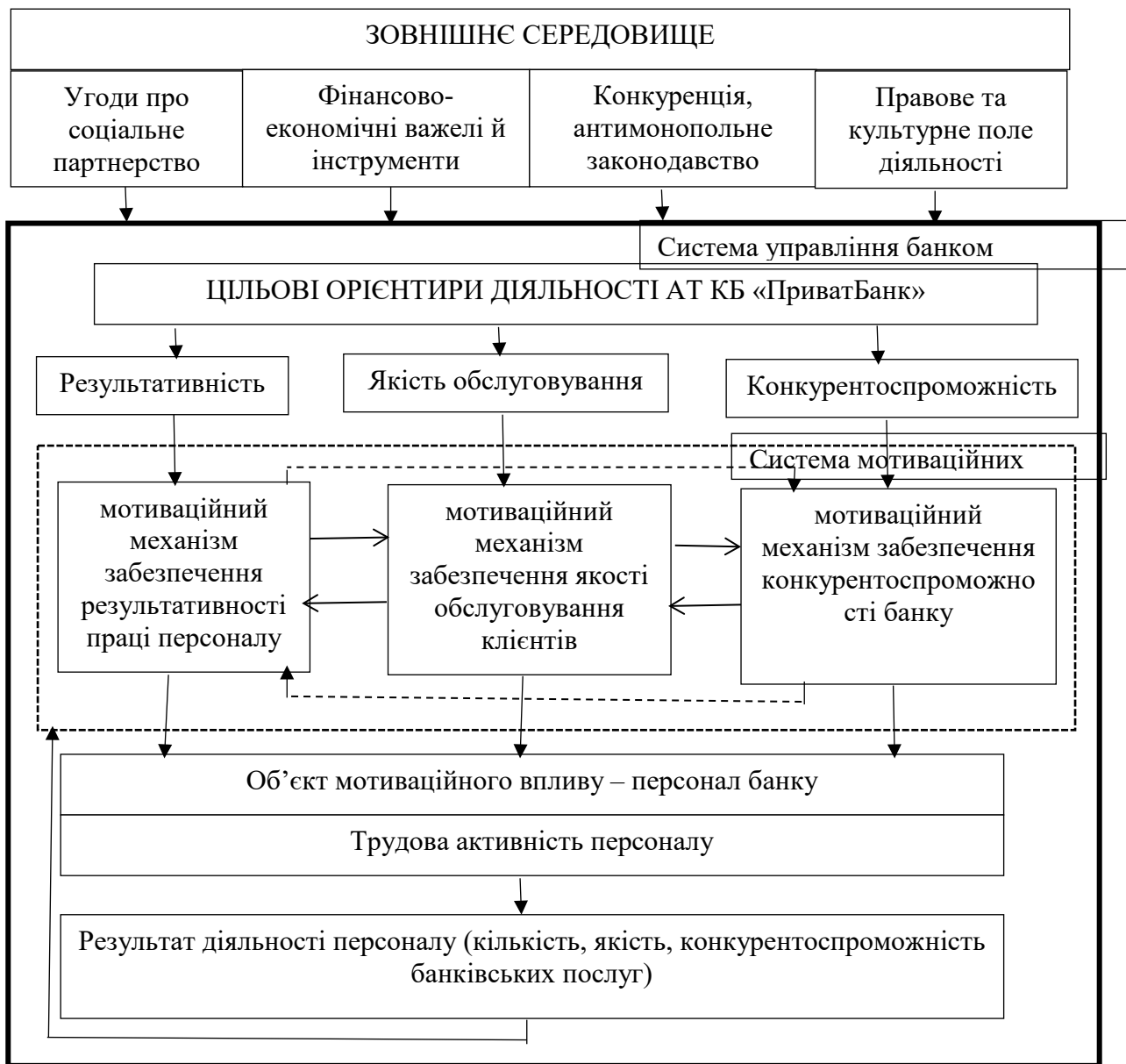


Рис. 3.2. Схема взаємодії мотиваційних механізмів у системі управління АТ КБ «ПриватБанк». [12]

Також пропонуються заходи, які сприятимуть як посиленню корпоративної культури, так підвищенню ефективності мотиваційних механізмів, а саме: використання нематеріальних стимулів мотивації персоналу до якісного обслуговування клієнтів банку [19].

Отже, для АТ КБ «ПриватБанк» необхідним є удосконалення

нематеріальних стимулів мотивації персоналу, які істотно впливають на працездатність кожного працівника і колективу в цілому.

Способи нематеріального стимулювання, якими керівники можуть виразити визнання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» систематизовані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Пропоновані типові способи нематеріального стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» відповідно до їх досягнень [62]**

Види досягнень спеціалістів з продажу	Види нематеріальних стимулів для менеджерів з продажу	
	формальні	неформальні
Висока якість обслуговування клієнта з дотриманням внутрішньофірмових стандартів (за оцінкою «Гасмного покупця»)	Офіційна похвала на Загальних зборах, у внутрішньому ЗМІ	Похвала по телефону
Залучення важливого для банку клієнта	Офіційний привітальний лист	Особиста похвала
Перевищення планових показників обсягу продажу за певний період	Стаття в ЗМІ банку	Особистий привітальний лист
Звання «Кращий менеджер» місяця, року	Присвоєння спеціального почесного звання на Зібранні працівників банку	Неформальні премії, призи
Використання оригінальних засобів для просування послуг	Оголошення на спеціальній дошці оголошень	Заохочення в особистій розмові з керівником відділення банку
Систематично висока оперативність в обслуговуванні клієнтів	Присвоєння формальної премії або призу для менеджера з продажу	Неформальні премії, призи

Важливою складовою системи мотивування АТ КБ «ПриватБанк» мають стають мотиваційні програми поведінки працівників.

Мотиваційні програми – «це система заходів, що збільшує зацікавленість працівників в діяльності, яку вони здійснюють» [19].

В мотиваційну програму поведінки персоналу нами були включені такі компоненти мотивування: організаційна культура, кадрова політика, принципи керівництва, інформування працівників, залучення персоналу до прийняття рішень, регулювання робочого часу, організація робочого місця, оцінка персоналу (табл. 3.6).

**Мотиваційна програма трудової поведінки працівників  
АТ КБ «ПриватБанк» [38]**

Цілі мотивування	Компоненти мотивування	Інструменти
Розуміння, визнання та сприйняття цілей банку; узгодження інтересів; орієнтація на майбутнє.	Організаційна культура сукупність переважаючих у банку ціннісних норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників банку незалежно від положенні в ієрархічній структурі	Статут банку, стиль керівництва
Мобільність та гнучкість у залучені кваліфікованих працівників; самостійність та ініціативність; використання креативності і творчості на робочому місці	Кадрова політика сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивування та стимулювання	Підготовка й підвищення кваліфікації кадрів, тренінги й семінари, планування кар'єри
Позитивне ставлення до підлеглих; відповідальність керівників	Принципи керівництва: централізація та делегування; дисципліна; єдність інтересів працівників і банку; справедливість	Тренінги з управління, внутрішня документація відносно основних принципів управління
Інформування про стан справ у банку; Інтерес до інформації, що стосується роботи інших відділів, банку в цілому	Інформування працівників: доведення до працівників необхідної інформації щодо справ в банку	Дошки оголошень, внутрішнє ЗМІ, збори відділу, звіти про роботу, наради.
Залучення менеджерів з продажу до прийняття рішень; взяття відповідальності на себе	Залучення персоналу до прийняття рішень: узгодження із працівником певних рішень, ухвалених на робочому місці або у робочій групі	Делегування повноважень, визначення форм відповідальності, добровільна участь в прийнятті рішення
Ефективне, відповідальне і свідоме використання робочого часу	Регулювання робочого часу: пристосування робочого часу до потреб персоналу й банку	Скорочення робочого часу, гнучкий графік роботи, збільшення тривалості відпустки працівникам за особливі досягнення
Задоволення умовами праці, задоволення від роботи і більш якісного виконання завдання	Організація робочого місця: оснащення робочого місця технічними, ергономічними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівника	Технічні й організаційні допоміжні засоби, фізіологічні й психологічні елементи умов праці

Ефективні мотиваційні програми працюють, тому що вони сприяють укладенню взаємовигідного договору між співробітником і банком. Вони ґрунтуються на властивому працівникам бажанні вплинути на діяльність банку, зіграти важливу роль в досягненні спільних цілей. В основі мотиваційних програм – досягнення угоди із співробітниками, яким надається можливість стати невід’ємною частиною загальної справи [20].

Отже, керівництво АТ КБ «ПриватБанк» має приділяти значну увагу корпоративній культурі як основі формування мотиваційного механізму в управлінні банком та стимулювання працівників до підвищення якості обслуговування клієнтів. Для того, щоб працівники були ознайомлені з перспективами та перевагами, що їх очікують у випадку сумлінної якісної роботи, доцільно регулярно проводити мотиваційний моніторинг для виявлення ставлення працівників до існуючого мотиваційного механізму, пріоритетів і мотиваційних факторів. Відповідно до цього слід змінювати основні аспекти корпоративної культури банку [41].

З врахуванням запропонованих заходів щодо поліпшення якості обслуговування фізичних осіб спрогнозовано, що покращення якості та швидкості обслуговування фізичних осіб призведе до зростання процентних доходів на 2% та скорочення процентних витрат на 2%, а також зростання комісійних доходів банку на 2%, та скорочення комісійних витрат банку на 2%.

Враховуючи дані припущення розрахуємо прогностні фінансові результати діяльності КБ АТ «ПриватБанк», які представимо у вигляді таблиці 3.7

Таблиця 3.7

### Прогноз фінансових результатів банку [74]

Найменування статті	2019	Прогноз	2020 (прогноз)	Відхилення
1	2	3	4	5
<i>Процентні доходи</i>	33841	1,02	34 517,8	676,8
<i>Процентні витрати</i>	14174	0,98	13 890,5	-283,5
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	19667		20 627,3	960,3

Продовження табл. 3.7

Найменування статті	2019	Прогноз	2020 (прогноз)	Відхилення
1	2	3	4	5
Відрахування до резерву на зменшення корисності	4		4,0	0,0
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	19663		20 623,3	960,3
Доходи за виплатами та комісійними	24575	1,02	25 066,5	491,5
Витрати за виплатами та комісійними	6386	0,98	6 258,3	-127,7
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів	2 589	1	2 589,0	0,0
Прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти	6510	1	6 510,0	0,0
Прибутки мінус збитки від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	8	1	8,0	0,0
Збитки мінус прибутки від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	1526	1	1 526,0	0,0
Прибутки /(збитки ) від оцінки будівель та інвестиційної нерухомості	4	1	4,0	0,0
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя	134	1	-134,0	0,0
Відновлення зменшення корисності асоційованої компанії	8	1	8,0	0,0
Адміністративні та інші операційні витрати	14815	1	14 815,0	0,0
Інші чисті доходи	2113	1	2 113,0	0,0
Прибуток до оподаткування	32 609		37 240,5	4 631,5
Кредит з податку на прибуток	0		0,0	0,0
Чистий прибуток за рік	32609		37 240,5	4 631,5

Отже з представлених прогнозних даних виходить, що покращення якості обслуговування фізичних осіб та швидкості обслуговування клієнтів призведе зростання чистого прибутку банку на 4631,5 тис.грн.

Використовуючи результати розрахунків прогнозного звіту про фінансові результати, складається прогнозний баланс.

Чистий прибуток банку у результаті запропонованих заходів зросте на 4631,5 тис.грн. розподіляється по такій статті активу балансу «Грошові кошти та їх еквіваленти».

У пасиві прогнозного балансу на суму 4631,5 тис. грн. зменшиться розмір накопиченого дефіциту. Прогнозний баланс банку представлений у табл.3.8

Таблиці 3.8

### Структура банку на прогнозний період [74]

Найменування статті	2019 рік	Прогноз 2020	Відхилення (+;-)	Відхилення (%)
1	2	3	4	5
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	45894	50 526	4632	10,09
Заборгованість банків	27118	27 118	0,00	0,00
Кредити та аванси клієнтам	59 544	59 544	0,00	0,00
Інвестиційні цінні папери:		0	0,00	0,00
* за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	84680	84 680	0,00	0,00
* наявні для продажу		0	0,00	0,00
*за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	66602	66 602	0,00	0,00
* утримуються до погашення		0	0,00	0,00
*за амортизованою собівартістю	875	875	0,00	0,00
Вбудовані похідні фінансові активи		0	0,00	0,00
Поточні податкові активи	2 257	2 257	0,00	0,00
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію /інвестиції в дочірні компанії	155	155	0,00	0,00
Інвестиційна нерухомість	3 379	3 379	0,00	0,00
Активи з права користування	1716	1 716	0,00	0,00
Основні засоби та нематеріальні активи	4 764	4 764	0,00	0,00
Інші фінансові активи	2 210	2 210	0,00	0,00
Інші активи	9285	9 285	0,00	0,00
Майно , що перейшло у власність банку як заставодержателя	1244	1 244	0,00	0,00
Активи, утримувані для продажу	0	0	0,00	0,00
<i>Всього активів</i>	<i>309 723</i>	<i>314 355</i>	<i>4632</i>	<i>1,50</i>
Заборгованість перед НБУ	7721	7 721	0,0	0,00
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	201	201	0,0	0,00
Кошти клієнтів	240621	240 621	0,0	0,00
Випущені боргові цінні папери		0	0,0	0,00
Зобов'язання орендаря з лізингу	1748	1 748	0,0	0,00
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	121	121	0,0	0,00
Інші фінансові зобов'язання	1522	1 522	0,0	0,00

## Продовження табл. 3.8

Найменування статті	2019 рік	Прогноз 2020	Відхилення (+;-)	Відхилення (%)
1	2	3	4	5
Резерви та нефінансові зобов'язання	3260	3 260	0,0	0,00
Субординований борг		0	0,0	0,00
<i>Усього зобов'язань</i>	<i>255194</i>	<i>255 194</i>	<i>0,0</i>	<i>0,00</i>
Акціонерний капітал	206060	206 060	0	0,00
Емісійний дохід	23	23	0	0,00
Внески у капітал, отримані за випущені, але не зареєстровані нові акції		0	0	0,00
Резерв переоцінки будівель	614	614	0	0,00
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	-1 274	-1 274	0	0,00
Результат від операцій з акціонером	12174	12 174	0	0,00
Загальні резерви та інші фонди	6 850	6 850	0	0,00
Накопичений дефіцит	-169 918	-165 286	4 632	-3
Усього капіталу	54529	59 161	4 632	8
<i>Всього зобов'язань та капіталу</i>	<i>309723</i>	<i>314 355</i>	<i>4 632</i>	<i>1,5</i>

Активи банку в прогнозованому періоді збільшилися на 4632 тис.грн. або 1,5%. Накопичений дефіцит у прогнозованому періоді зменшився на 4632 тис.грн. або 3%. Отже, заходи з покращення якості та швидкості обслуговування фізичних осіб призвели до зростання чистого прибутку банку на 4632 тис.грн.

А також, у зв'язку з тим що отриманий чистий прибуток банку надходить у грошовій формі спостерігається збільшення активів банку на 1,5% та зменшення накопиченого дефіциту на 3% відображеного в пасиві балансу банку.

### Висновки до розділу 3

За результатами дослідження перспектив розвитку інновацій в процесі обслуговування фізичних осіб в банківських установах встановлено, що для сучасної банківської діяльності характерним є розвиток альтернативних форм обслуговування клієнтів. Найефективнішими альтернативними формами продажу роздрібних банківських продуктів сьогодні є: Інтернет-банкінг, контактні центри, зв'язок через комп'ютери і мобільні додатки до смартфонів.

Варто зазначити, що саме елементи системи дистанційного банкінгу є основою для нових форм обслуговування клієнтів. До того ж вони надають банкам значні конкурентні переваги і скорочують витрати. Більшості клієнтів не потрібні відділення банків, якщо доступ до банківської послуги вони можуть отримати з будь-якого пристрою (ноутбука, планшета, смартфона, розумних годинників), в будь-який час, з будь-якої географічної точки. Постійна модернізація терміналів та пристроїв самообслуговування також є однією з тенденцій розвитку дистанційних банківських послуг.

Проте, дистанційні канали обслуговування не замінять традиційне обслуговування клієнтів у відділеннях банку і відділення залишаться дуже важливим каналом як залучення, так і обслуговування клієнтів зі складних операцій.

Запропоновано впровадження ряду інновацій з метою покращення обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк», а саме запропоновані заходи з: покращення випуску пластикових карток; удосконалення мобільного банкінгу; обслуговування через термінали і банкомати; використання смарт-карток; впровадження систем інформування і допомоги клієнтам у реальному часі.

Надані окремі рекомендації щодо покращення якості обслуговування фізичних осіб, серед яких: розроблені стандарти якості обслуговування на прикладі окремої операції комерційного банку з надання пластикових карток для фізичних осіб.

Оскільки якість обслуговування клієнтів напряму залежить від мотивації персоналу банку до ефективної праці розроблені рекомендації щодо мотиваційних механізмів. Запропоновані заходи, які сприятимуть як посиленню корпоративної культури, так підвищенню ефективності мотиваційних механізмів, а саме: використання нематеріальних стимулів мотивації персоналу до якісного обслуговування клієнтів банку.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна надати наступні висновки та рекомендації:

1. Вивчено сутність менеджменту в банківській сфері, встановлено що банківський менеджмент – це системи управління всіма процесами і відносинами, що характеризують діяльність банку. Важливим аспектом банківської діяльності є процеси обслуговування фізичних осіб, які є основними клієнтами банку і вагомим джерелом залучення капіталу. За таких умов важливого значення набуває клієнтоорієнтована політика банку, що відображається у задоволеності запитів клієнтів за об'ємом, структурою і якістю. Це створює умови для стійкості ділових стосунків між банком та клієнтами. Банки прагнуть збільшити кількість клієнтів та покращити якість їх обслуговування, вживаючи відповідних заходів для забезпечення виконання своїх функцій та стратегічних цілей.

2. Досліджено особливості управління процесами обслуговування фізичних осіб, у результаті якого встановлено, що банківське обслуговування фізичних осіб – це банківська діяльність, що забезпечує високий рівень пропозиції банківських послуг, операцій, продуктів для задоволення клієнтського попиту домашніх господарств у заощаджувальних, споживчих потребах і потребах, пов'язаних із обігом грошових коштів, кінцевою метою якої є отримання прибутку. За останні десятиліття процес банківського обслуговування значно видозмінився. Поява всесвітньої мережі Інтернет та інноваційних технологій, адаптованих для надання банківських послуг значно підвищили рівень банківського обслуговування. У сучасних умовах банківське обслуговування варто розділяти на три види: традиційне, дистанційне, комплексне. Досліджено особливості кожного з даних видів банківського обслуговування.

3. Досліджено поняття та складові якості обслуговування клієнтів працівниками банківської установи. Кожен клієнт, перш ніж піти до певного

банку, має визначені потреби і деякі очікування стосовно того, що він може отримати від спілкування та взаємодії з працівниками банку. Якщо потреби та очікування клієнта повністю задоволені або й навіть перевищені після відвідування банку, то говорять, що є якісне обслуговування клієнта.

4. Дослідження процесів обслуговування фізичних осіб проведено на прикладі універсального банку АТ КБ «ПриватБанк». Наведена організаційно-економічна характеристика Банку, встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» є лідером банківського сектору України, основною діяльністю якого є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб. Розглянуто організаційну структуру банку та визначено основні органи управління, та основні їх функції, окремо досліджено структуру Департаменту багатоканального контактного центру АТ КБ «ПриватБанк». Досліджено корпоративну культуру банку та корпоративні цінності. Розглянуто трудові, фінансові та технологічні ресурси банку.

Проведено аналіз ключових показників діяльності банківської установи протягом 2015-2019 рр. За 2019 рік АТ КБ «ПриватБанк» отримав максимальний в історії Банку прибуток у сумі 32,609 млрд. грн., що на 154,8% перевищило прибуток Банку за 2018 рік. Основними факторами зростання прибутку в 2019 році є: зростання бізнесу, покращення якості кредитного портфеля, вплив ринкових факторів (динаміки валютних курсів та справедливої вартості активів Банку). Завдяки зваженій процентній політиці в 2019 році Банк значно покращив процентну маржу, та досяг збільшення протягом року процентного доходу на 2,9 млрд. грн. (17,4%). Збільшення кількості активних клієнтів та зростання обсягів транзакцій, як у відділеннях, так і в он-лайн каналах дозволили досягти збільшення чистого комісійного доходу на 3 млрд. грн. (19,8%).

5. Проведено аналіз банківських послуг які пропонує банк фізичним особам. Встановлено, що на сьогодні, Банк пропонує такі послуги для фізичних осіб: відкриття поточних рахунків та операції з електронними платіжними засобами; оформлення депозитів; підключення до віддалених дистанційних каналів обслуговування; здійснення грошових переказів; здійснення операції у

відділеннях на вимоги клієнтів; оформлення і надання кредитів; валютно обміні операції тощо. Досліджено особливості дистанційного банківського обслуговування фізичних осіб в АТ КБ «ПриватБанк». Встановлено, що керівні органи банку усвідомлюють необхідність використання дистанційних методів обслуговування і з кожним днем вдосконалюють вже існуючі та виводять на ринок нові види електронних послуг. Мобільний додаток Приват 24 та інтернет-банкінг Приват 24 визнано одними з кращих в Україні за версією щорічної премії PaySpace Magazine Awards 2019.

6. Досліджено стан та якість банківського обслуговування фізичних осіб в установі банку. Для оцінювання якості та ефективності обслуговування фізичних осіб використані показники теорії масового обслуговування. Для порівняння дані показники розраховані окремо за трьома відділеннями різних банків (відділення «ПриватБанку», «Райффайзен Банк Аваль», і відділення «Ощадбанку»). Отримані результати показали, що час очікування клієнтом початку обслуговування у відділенні «ПриватБанку» становить 17,4 хв., що більше ніж час очікування клієнтом у відділенні Райффайзен Банк Аваль (2 хв.).

Встановлено, що одним з найбільших недоліків обслуговування у відділеннях ПриватБанку є наявність черг. У зв'язку з цим керівництву банку належну увагу має бути приділено саме оптимізації швидкості обслуговування клієнтів у відділеннях банку. Також, систематизовано основні фактори та помилки які призводять до не якісного задоволення потреб клієнта та формують негативне враження про банк.

7. Визначено перспективи розвитку інновацій в процесі обслуговування фізичних осіб в банківських установах встановлено, що банківська система України перебуває на стадії переходу від традиційного банківського обслуговування до домінування електронного банкінгу. Саме елементи системи дистанційного банкінгу є основою для нових форм обслуговування клієнтів. До того ж вони надають банкам значні конкурентні переваги і скорочують витрати. Більшості клієнтів не потрібні відділення банків, якщо доступ до банківської послуги вони можуть отримати з будь-якого пристрою (ноутбука, планшета,

смартфона, розумних годинників), в будь-який час, з будь-якої географічної точки. Постійна модернізація терміналів та пристроїв самообслуговування також є однією з тенденцій розвитку дистанційних банківських послуг. Але, дистанційні канали обслуговування не замінять традиційне обслуговування клієнтів у відділеннях банку і відділення залишаться дуже важливим каналом як залучення, так і обслуговування клієнтів зі складних операцій. Звичайно, змінюється формат, у відділеннях клієнти можуть самостійно провести низку операцій, але ключова тенденція полягає в тому, що відділення перестають бути єдиним каналом комунікації і проведення фінансових операцій. Додадуться Інтернет-банк, SMS-оповіщення, мобільний банк, обслуговування через контактний центр, і, в міру розвитку новітніх технологій і освіченості клієнтів, частка цих каналів в загальному обсязі буде лише збільшуватися.

8. Розроблено напрями впровадження інновацій з метою покращення обслуговування фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк», а саме запропоновані заходи з: покращення випуску пластикових карток; удосконалення мобільного банкінгу; обслуговування через термінали і банкомати; використання смарт-карток; впровадження систем інформування і допомоги клієнтам у реальному часі, зазначено переваги та недоліки щодо їх використання АТ КБ «Приватбанк».

9. Надані окремі рекомендації щодо покращення якості обслуговування фізичних осіб, серед яких: розроблені стандарти якості обслуговування на прикладі окремої операції комерційного банку з надання пластикових карток для фізичних осіб.

Оскільки якість обслуговування клієнтів напряму залежить від мотивації персоналу банку до ефективної праці розроблені рекомендації щодо мотиваційних механізмів. Запропоновані заходи, які сприятимуть як посиленню корпоративної культури, так підвищенню ефективності мотиваційних механізмів, а саме: використання нематеріальних стимулів мотивації персоналу до якісного обслуговування клієнтів банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mastercard і ПриватБанк запусають перший в Україні проєкт поведінкової біометрії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://newsroom.mastercard.com/eu/uk/press-releases/nudata/>
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. М. Ансофф – М. : Прогресс, 1999. – 254 с.
3. Бердина Е. С. Основні положення й елементи клієнтоорієнтованої стратегії банку / Е. С. Бердина // Финансы и кредит. – 2017. – № 15. – С. 13–16.
4. Блудова Т.В., Токар В.В. Моделювання інноваційно–інвестиційної діяльності в контексті економічної безпеки підприємства // Ефективна економіка. – 2019. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_2\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_58)
5. Бондаренко Л. А., Ухова І. М. Значення та вплив системно важливих банків на стан банківської та економічної системи. Mod ern Economics. 2019. № 15(2019). С. 27–35. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)–04](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)–04).
6. Вареник Н. Інтернет–банкінг: для людини чи проти неї? Дзеркало тижня. 2016. URL: <https://zn.ua/business/internet-banking-dlya-cheloveka-ili-protiv-nego-.html> (дата звернення – 23.12.2016).
7. Власенко М. С. Про роботу банку з клієнтами / М. С. Власенко // Гроші та кредит. – 2017. – № 12. – С. 47–50.
8. Голуб В. Ф. Управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Голуб В. Ф. – Ірпінь, 2018. – 20 с.
9. Гриджук Д.М. Роль конкурентного середовища на ринку банківських послуг в забезпеченні ефективності банківської діяльності / Д.М. Гриджук // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 2. – С. 16–22.
10. Гриджук Д.М. Сучасні моделі та методи оцінювання вартості банківського бізнесу в макроекономічному середовищі // Інтернаука. – 2018. – № 4. DOI:

- 10.25313/2520–2294–2018–4–3460. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/4/3460/>
11. Данцев С.С. Використання альтернативних каналів продажів банківських продуктів як фактор підвищення ефективності діяльності банку. Молодіжний науковий вісник Української академії банківської справи НБУ. 2017. №3. С. 288–295.  
URL:<http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/index.php/en/scientific>
12. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/2121-14>.
13. Івасів І. Б. Універсальний банкінг: ризики та переваги / І. Б. Івасів // Вчені записки : науковий збірник КНЕУ. – Київ, 2003. – Вип. 5 / ред. А. Ф. Павленко. – С. 100–105.
14. Інформаційні системи та технології в банківській сфері : [навч. посібн.] / [І.О. Золотарьова, Р.К. Бутова, А.А. Гаврилова]. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 328 с
15. Інформаційні системи та технології в економіці / [В.С. Пономаренко, І.О. Золотарьова, Р.К. Бутова та ін.]. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 176 с.
16. Інформаційні технології у банківській сфері : [навч. посібник] / [Б.П. Адамик, І.С. Литвин, В.О. Ткачук]. – К. : Знання, 2018. – 351 с.
17. Карчева І.Я. Підходи до оцінки ефективності систем дистанційного банківського обслуговування / І.Я. Карчева // Економічний аналіз : зб. наук. праць / редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Т. 15. – № 1. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. – С. 259–267.
18. Кириченко О.С. Вплив зовнішнього оточуючого середовища на ефективність роботи підприємства та систему його економічної безпеки / О.С. Кириченко, І.В. Кудря // Зовнішня торгівля. Економічна безпека. – 2018. – №6. – С. 121–128.

19. Кльоба Л. Г. Оцінювання рівня інноваційності банківських продуктів і послуг / Л. Г. Кльоба // Ефективна економіка. – 2018. – №6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>.
20. Комісарчик О. В. Теоретичні аспекти роздрібного банківництва / О. В. Комісарчик // Фінанси, облік і аудит : зб. наук. пр. / відп. ред. А. М. Мороз. – Київ : КНЕУ, 2017. – Вип. 15. – С. 75–83.
21. Комісарчик О.В. Банківські послуги та їх специфіка в роздрібному банківництві / О. В. Комісарчик // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. КНЕУ. – 2018. – № 23. – С.430–438.
22. Комплексная бизнес–модель коммерческого банка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.bankiram.pro/2011/11/blog–post\\_7790.html](http://www.bankiram.pro/2011/11/blog–post_7790.html)
23. Користін О. Є., Чернявський С. С. Протидія відмиванню коштів в Україні: правові та організаційні засади правоохоронної діяльності: навч. посібник / За ред. О.М. Джужі. – К.: КНТ, 2019. – 612 с.
24. Корнєєв В. Фінансові інновації банків і можливості диверсифікації банківських послуг / В. Корнєєв // Світ фінансів. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – № 2. – С. 74–81.
25. Корнієнко Т. Ліквідність комерційного банку; фактори, що впливають, методи управління / Т. Корнієнко // Финансовые риски. – 2019. – № 3. – С. 51–54.
26. Костюк О. Іноземний капітал у банківському секторі України в контексті трансформації моделі бізнесу європейських банків / О. Костюк, О. Костюк // Вісник Національного банку України. – № 6. – 2018. – С. 28–35.
27. Котковський В. С. Інноваційні процеси в сфері банківського кредитування / В. С. Котковський, А. А. Гетманенко // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ . – 2018. – № 1. – С. 101–104.
28. Кочетков В.В. Ефективність витрат підприємства на реєстрацію інформаційних потоків / В.В. Кочетков // Економічні інновації: Зб. наук. праць – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2017. – Вип. 45. – С. 118–123.

29. Кочетков В.М. Організація управління фінансовою стійкістю банку в ринкових умовах: Монографія. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2013. – 300 с.
30. Кривич Я. М. Вплив інновацій на стратегічний розвиток банку / Я. М. Кривич. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/797/3/4.pdf>.
31. Кривич Я. М. Управління інноваційним потенціалом банку: автореф. дис. на здобут. наук. ступ. канд. екон. наук / Я. М. Кривич. – Суми: ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України», 2017. – 24 с.
32. Купрієнко О. В. Тенденції розвитку роздрібного бізнесу в сучасній банківській системі / О. В. Купрієнко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково–практичної конференції (28–29 жовтня 2010 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2018. – Т. 1. – С. 46–48.
33. Лакоснік Є. // Банківські інновації на ринках, що розвиваються // Банківська практика за кордоном. – 2019. – № 7. – С. 11-21
34. Лапін О.В. // Інноваційний банківський продукт: поняття та класифікація // . Банківська практика за кордоном. – 2015. – № 2. – С. 28-31
35. Лобанова А.Л. Ресурсна політика комерційних банків України // Фінанси України. – 2015. – №1. – С.88–95.
36. Марцин В.С. Проблеми і шляхи підвищення капіталізації банківських установ в управлінні капіталом банку // Фінанси України. – 2017. – №2. – С. 77–88.
37. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України від 28.03.2007 р. № 98. – Режим доступу : <http://www.ligazakon.ua>.
38. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 608с.

39. Мороз А.М. Банківські операції: Підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2015. – 384 с.
40. Мошенець О. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг / О. Мошенець // Фінансовий ринок України. – 2018. – №12. – С.7–8.
41. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність НБУ [Електронний ресурс]. – 2019. – Вип. 4, грудень. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=A5AE1EB?id=60764561>.
42. Нікіфорова А. О. Вітчизняний та зарубіжний Інтернет-банкінг – стан, проблеми та перспективи розвитку // А. О. Нікіфорова / Регіональна економіка. – 2018. – № 8. – С. 23–26.
43. Операційний менеджмент у банках : [навч. посібник] / [ред.: Л.М. Хміль, Р.Р. Коцовська, Б.І. Пшик]. – К. : УБС НБУ, 2017. – 319 с.
44. Основи банківської справи та управління кредитними ризиками: Навч. посіб. / О.В.Геєць, В.М.Домрачев, С.Л.Лондар. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2018. – 237с.
45. Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанку» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://privatbank.ua>.
46. Пантелєєва Н. М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози / Н. М. Пантелєєва // Приазовський економічний вісник. – 2018. – № 3 (03). – С. 68–73.
47. Петриченко Ю. Частка безготівкових розрахунків збільшиться в 2018 році до 25% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ua.prostobank.ua/plastikovi\\_kartki/novini/chastka\\_bezgotivkovih\\_rozrahunkiv\\_zb\\_ilshitsya\\_v\\_2018\\_rotsi\\_do\\_25\\_eksperti](http://ua.prostobank.ua/plastikovi_kartki/novini/chastka_bezgotivkovih_rozrahunkiv_zb_ilshitsya_v_2018_rotsi_do_25_eksperti)
48. Полищук А.И. Банк и клиент: регулирование взаимоотношений и понятийный анализ инструментов обслуживания / А.И. Полищук // Банковские услуги. – 2018. – № 3. – С. 11–15.

49. Пономарева Т. А. Качество услуг: качественные параметры оценки / Т. А. Пономарева, М. С. Супрягина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 1 (45). – С. 47–49.
50. Порада банкіра: банки впроваджують нові способи захисту. Офіційний канал YouTube Телеканалу 24 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=NMVhUfpA6uo>.
51. ПриватБанк надав можливість підключати до Приват24 картки інших банків. – 2018 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.prostobank.ua>
52. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 07.12.2000 р. № 2121–III. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
53. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму [Електронний ресурс] : закон України від 14.10.2014 р. № 1702–VII. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
54. Про затвердження Критеріїв ризику легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму [Електронний ресурс] : наказ Державного комітету фінансового моніторингу від 03.08.2010 р. № 126. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
55. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу [Електронний ресурс] : постанова правління НБУ від 14.05.2003 р. № 189. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
56. Про Сорок рекомендацій Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України і Національного банку України від 28 серпня 2001 р. № 1124. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
57. Проценко С. Качество услуг и особенности обеспечения методов оценки [Електронний ресурс] / С. Проценко. – Режим доступу до статті : [http://pda.coolreferat.com/Качество\\_услуг\\_показатели\\_качества\\_методы\\_оценки\\_особенности\\_обеспечения](http://pda.coolreferat.com/Качество_услуг_показатели_качества_методы_оценки_особенности_обеспечения).

- 58.Проценко С. Оценка удовлетворенности качеством услуги [Электронный ресурс] / С. Проценко. – Режим доступа : <http://www.archive-online.ru/read/salespro/437>.
- 59.Пятак Ю.А. Использование интернет-банкинга в Украине и перспективы его дальнейшего развития. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2018. – №970. – С.375–381.
- 60.Резниченко Є. Онлайн-банкінг від українських банків: що пропонують у 2013 році. За даними компанії «Простобанк Консалтинг» : [Електронний ресурс] / Є. Резниченко. – Режим доступу: <http://ua.prostobank>.
- 61.Сороківська З.К. Ринок роздрібних банківських послуг: особливості формування та перспективи розвитку в Україні: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит/ З.К. Сороківська. – Тернопіль, 2016. –21 с.
- 62.Сретенський С. Орієнтація на клієнта / С. Сретенський // Банківський менеджмент. – 2018. – № 5. – С. 11–15.
- 63.Степаненко В.В. Інформаційно-комунікаційні технології банківського сектору / В.В. Степаненко // Вісник Національного банку України. – 2019. – № 6. – С. 78–79.
- 64.Степаненко О. П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України / О. П. Степаненко // Актуальні проблеми економіки . – 2018. – № 6. – С. 275–282.
- 65.Стечишин Т. Б. Особливості розвитку банківської системи Чехії: уроки для України / Т. Стечишин // Актуальні проблеми економіки та менеджменту: зб. мат. Міжнар. наук.–практ. конф. – У 2-х частинах. – Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2019. – Ч. 2. – С. 54–58.
- 66.Стечишин Т. Особливості запровадження нових стандартів Базель-3 для світу і України / Т. Стечишин // Ефективна монетарна політика як необхідна умова стабільного розвитку банківської системи: зб. тез. доп. Міжвузівської наук. конф. студентів та молодих вчених, присвяченої 10-

- річчю студентського наукового гуртка кафедри банківської справи «Банківський аналітик». – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. – С. 174–176.
67. Страхарчук А.Я. Інформаційні системи і технології в банках : [навчальний посібник] / А.Я. Страхарчук, В.П. Страхарчук. – К. : УБС НБУ : Знання, 2019. – 515 с.
68. Страхарчук, А. Я. Інформаційні системи і технології в банках : навч. посіб. / А. Я. Страхарчук, В. П. Страхарчук ; Рек. Мін. освіти і науки України. – Київ : Знання, 2018. – 515 с.
69. Сьомікова П. Банківські інновації та новий банківський продукт // Банківські технології. –2019.– №11. – С. 42–47.
70. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності : монографія / О. В. Дзюблюк, М. Д. Алексеєнко, В. В. Корнеєв [та ін.] ; за ред. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. – 298 с.
71. Ткачук В. О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг / В. О. Ткачук // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 43–51.
72. Токарчук В. В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків / В. В. Токарчук // Наукові записки НаУКМА. – 2018. – Т. 133: Економічні науки. – С. 126–130.
73. Файдула М. Дистанційне обслуговування клієнтів банків та його розвиток в Україні / М. Файдула // Банківська система України: стабілізація та драйвери зростання: зб. тез доп. Всеукр. наук. інтернет–конф. – Тернопіль: Вектор, 2017. – С. 194–196.
74. Фінансова звітність Публічного Акціонерного Товариства КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://privatbank.ua/about/fnansovaja-otchetnost/>

- 75.Шалига Т.С. Дистанційне банківське обслуговування роздрібних клієнтів : [монографія] / Т.С. Шалига ; за заг. ред. Н.В. Циганової. – Ніжин : Аспект-поліграф, 2018. – 412 с.
- 76.Шалига Т.С. Розвиток дистанційних банківських послуг як показник модернізації елементів національної банківської системи / Т.С. Шалагіна // Вісник Української академії банківської справи. – 2019. – № 2(29). – С. 95–99.
- 77.Щодо ризиків відмивання грошей та запобіжних заходів, які необхідно застосовувати з метою мінімізації таких ризиків [Електронний ресурс] : лист НБУ від 10.01.2006 р. № 48–012/29–192. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
- 78.Яременко Ю. Незамінний компонент банківських послуг / Ю. Яременко // Вісник Національного банку України. – 2018. – № 4. – С. 22–23.
- 79.Яремчук А. Методика оцінки якості банківського обслуговування [Електронний ресурс] / А. Яремчук, О. Перминова. – Режим доступу до статті : <http://b2blogger.com/articles/marketingresearch/111.html>.