МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Менеджмент організацій та адміністрування**
Група:	**АМ-21М денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

здобувача вищої освіти **Гудок Анни Сергіївни**

Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту рішенням кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 7 від «08» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов

Науковий керівник
к.е.н., доцент
_____ Ж.І. Торяник

м. Харків 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, обліку та
бізнес-комунікацій
к.е.н., доцент Піскунов Р.О.

_____
(підпис) (ініціали, прізвище)

«16 » вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Гудок Анні Сергіївні

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ».
керівник роботи Торяник Жанна Іванівна, к.е.н. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «15» вересня 2025 р. № 4601-5/3262
2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
У розділі 1: розкрити сутність, структуру та ключові фактори формування поведінки споживачів банківських послуг; проаналізувати основні теоретичні моделі управління споживчою поведінкою у фінансовому секторі; висвітлити вплив цифровізації, фінтех-інновацій та соціально-економічних змін на трансформацію поведінки банківських клієнтів.
У розділі 2: надати загальну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та структури його клієнтської бази; дослідити особливості поведінки споживачів банківських послуг ПриватБанку з урахуванням їхніх соціально-демографічних, поведінкових та цифрових характеристик; оцінити

ефективність застосовуваних банком інструментів управління споживчою поведінкою на основі аналітичних даних, статистики, опитувань та цифрових метрик.
У розділі 3: обґрунтувати напрями удосконалення системи збору та аналітики клієнтських даних у ПриватБанку; визначити можливості розвитку персоналізованих маркетингових стратегій та програм лояльності з метою підвищення залученості та утримання клієнтів; запропонувати заходи щодо підвищення ефективності цифрових каналів взаємодії з клієнтами та оптимізації клієнтського досвіду в сучасних умовах.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ
2	АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

5. Дата видачі завдання 16.09.2025

Здобувач вищої освіти _____ А.С. Гудок
підпис, ініціали, прізвище
Керівник роботи _____ Ж.І. Торяник
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Магістерська робота викладена на 99 сторінках, містить 7 таблиць, 3 рисунки, список літератури з 99 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес управління поведінкою споживачів у сучасних ринкових умовах, з особливим акцентом на банківський сектор України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління поведінкою споживачів в умовах цифрової трансформації, соціально-економічних змін та зростаючої конкуренції, з практичною ілюстрацією на прикладі діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Метою дослідження є удосконалення теоретичних підходів та інструментарію управління поведінкою споживачів у банківській сфері в умовах цифровізації фінансового ринку.

Для досягнення мети роботи визначено такі завдання:

− розкрити сутність, структуру та фактори формування поведінки споживачів банківських послуг;

− проаналізувати теоретичні моделі управління споживчою поведінкою у фінансовому секторі;

− дослідити вплив цифровізації та сучасних соціально-економічних трансформацій на поведінку клієнтів банків;

− надати загальну характеристику діяльності та клієнтської бази АТ КБ «ПриватБанк»;

− проаналізувати особливості поведінки споживачів банківських послуг;

− оцінити ефективність застосовуваних банком інструментів управління споживчою поведінкою;

− розробити напрями вдосконалення системи збору та аналізу клієнтських даних;

− обґрунтувати можливості розвитку персоналізованих маркетингових стратегій і програм лояльності;

− запропонувати шляхи підвищення ефективності цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо вдосконалення управління поведінкою споживачів в практиці АТ КБ «ПриватБанк».

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління поведінкою споживачів у банківських установах, зміцнення клієнтської лояльності, оптимізації маркетингових стратегій та формування конкурентних переваг у фінансовому секторі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ, УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ, СЕГМЕНТАЦІЯ, БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ, КЛІЄНТСЬКА ЛОЯЛЬНІСТЬ, BIG DATA.

ABSTRACT

The master's thesis is presented on 99 pages and includes 7 tables, 3 figures and a list of references which consists of 99 sources

The object of the study is the process of consumer behavior management in modern market conditions, with a special focus on the banking sector of Ukraine.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and applied aspects of consumer behavior management in the context of digital transformation, socio-economic changes, and increasing competition, illustrated by the case of JSC CB "PrivatBank."

The purpose of the thesis is to examine modern approaches to consumer behavior management, assess their effectiveness under real market conditions, and develop recommendations for improving consumer behavior management in Ukrainian banking institutions.

To achieve this purpose, the following tasks were defined:

- reveal the essence, structure, and factors shaping the behavior of consumers of banking services;
- analyze theoretical models of consumer behavior management in the financial sector;
- investigate the impact of digitalization and modern socio-economic transformations on the behavior of bank customers;
- provide a general description of the activities and customer base of JSC CB PrivatBank;
- analyze the characteristics of the behavior of consumers of banking services;
- evaluate the effectiveness of the consumer behavior management tools used by the bank;
- develop directions for improving the system of collecting and analyzing customer data;
- justify the possibilities for developing personalized marketing strategies and loyalty programs;
- propose ways to improve the effectiveness of digital channels of interaction with customers.

Based on the results of the study, theoretical and practical findings have been formulated and transformed into specific proposals for improving consumer behavior management in the activities of JSC CB "PrivatBank."

The obtained results can be applied to improve the effectiveness of consumer behavior management in banking institutions, strengthen customer loyalty, optimize marketing strategies, and build competitive advantages in the financial sector.

KEYWORDS: CONSUMER BEHAVIOR, BEHAVIOR MANAGEMENT, DIGITALIZATION, PERSONALIZATION, SEGMENTATION, BANKING SERVICES, CUSTOMER LOYALTY, BIG DATA

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ ……..…… 10
1.1. Сутність та фактори формування поведінки споживачів банківських послуг…….. 10
1.2. Теоретичні моделі управління споживчою поведінкою у фінансовому секторі ……..……. 18
1.3. Вплив цифровізації та соціально-економічних змін на поведінку споживачів ….…….. 28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»…… 37
2.1. Загальна характеристика діяльності та клієнтської бази АТ КБ «ПриватБанк»…… 37
2.2. Аналіз поведінки споживачів банківських послуг ПриватБанку 44
2.3. Оцінка ефективності управління поведінкою споживачів ……. 51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»…… 63
3.1. Удосконалення системи збору та аналізу клієнтських даних … 63
3.2. Розвиток персоналізованих маркетингових стратегій і програм лояльності ……... 71
3.3. Підвищення ефективності цифрових каналів взаємодії з клієнтами ……. 78
ВИСНОВКИ…….. 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 88

ВСТУП

Сучасні умови функціонування фінансового сектору характеризуються високим рівнем конкуренції, стрімким розвитком цифрових технологій, зміною споживчих преференцій та зростанням вимог клієнтів до якості банківського обслуговування. У таких умовах здатність банку ефективно управляти поведінкою споживачів стає одним із ключових чинників його конкурентоспроможності, стабільності та розвитку. Поведінка клієнтів банків зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, розвитку фінтех-сервісів, посилення інформаційної відкритості та соціально-економічних змін. Це зумовлює необхідність глибокого вивчення особливостей формування споживчих рішень та впровадження сучасних інструментів управління ними.

Для банківського сектору України, який переживає структурні перетворення та адаптується до нових викликів, питання ефективного управління поведінкою споживачів є особливо актуальним. Одним із лідерів ринку, що активно впроваджує цифрові канали, сучасні CRM-системи та програми персоналізованої взаємодії, є АТ КБ «ПриватБанк». Дослідження практик цього банку дозволяє визначити ефективні підходи до управління клієнтською поведінкою, оцінити їх результативність та сформувати рекомендації щодо подальшого вдосконалення таких процесів.

Метою дослідження є удосконалення теоретичних підходів та інструментарію управління поведінкою споживачів у банківській сфері в умовах цифровізації фінансового ринку.

Для досягнення поставленої мети дослідження, було сформульовано такі завдання:

- розкрити сутність, структуру та фактори формування поведінки споживачів банківських послуг;
- проаналізувати теоретичні моделі управління споживчою поведінкою у фінансовому секторі;
- дослідити вплив цифровізації та сучасних соціально-економічних

трансформацій на поведінку клієнтів банків;

- надати загальну характеристику діяльності та клієнтської бази АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати особливості поведінки споживачів банківських послуг ПриватБанку;
- оцінити ефективність застосовуваних банком інструментів управління споживчою поведінкою;
- розробити напрями вдосконалення системи збору та аналізу клієнтських даних;
- обґрунтувати можливості розвитку персоналізованих маркетингових стратегій і програм лояльності;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності цифрових каналів взаємодії з клієнтами;

Об’єктом дослідження є процес управління поведінкою споживачів у сучасних ринкових умовах, з особливим акцентом на банківський сектор України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління поведінкою споживачів в умовах цифрової трансформації, соціально-економічних змін та зростаючої конкуренції, з практичною ілюстрацією на прикладі діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є удосконалення теоретичних підходів та інструментарію управління поведінкою споживачів у банківській сфері в умовах цифровізації фінансового ринку.

Практична значущість роботи полягає в тому, що отримані результати дозволяють виявити особливості поведінки клієнтів банківських установ у сучасних умовах та оцінити ефективність застосовуваних інструментів управління цією поведінкою. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність АТ КБ «ПриватБанк» для підвищення рівня клієнтської лояльності, покращення якості сервісу та оптимізації маркетингових стратегій. Крім того, висновки роботи можуть бути

використані іншими банками та компаніями фінансового сектору для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

Результати дослідження були представлені та пройшли апробацію у вигляді тез на V Міжнародній науково-практичній конференції «Мультибанкінг: трансформація клієнтської поведінки в умовах цифровізації фінансового ринку», що відбулася за сприяння ННІ «КБІ» ХНУ ім. В.Н. Каразіна.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо вдосконалення управління поведінкою споживачів в практиці АТ КБ «ПриватБанк».

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління поведінкою споживачів у банківських установах, зміцнення клієнтської лояльності, оптимізації маркетингових стратегій та формування конкурентних переваг у фінансовому секторі.

Ключові слова: поведінка споживачів, управління поведінкою, цифровізація, персоналізація, сегментація, банківські послуги, клієнтська лояльність, Big Data.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність та фактори формування поведінки споживачів банківських послуг.

Поведінка споживачів банківських послуг є результатом складної взаємодії економічних, соціальних та психологічних факторів, що визначають вибір фінансових продуктів та послуг. Сучасний фінансовий ринок постійно змінюється, що впливає на очікування клієнтів, їхню здатність адаптуватися до нових умов та технологічних інновацій. Умови конкуренції та технологічного прогресу роблять поведінку споживачів не просто індикатором попиту, а ключовим фактором формування стратегій розвитку банківських установ.

Для банківських установ важливо не лише пропонувати конкурентні продукти, а й передбачати очікування різних категорій споживачів: від студентів і молоді до старшого покоління. Особливе значення мають інноваційні сервіси та мобільні додатки, які спрощують управління фінансами та підвищують лояльність клієнтів. Такий підхід дозволяє будувати довгострокові відносини та зміцнювати позиції банку на ринку.

Специфіка банківських послуг визначається низкою характерних ознак, що відрізняють їх від товарів матеріального типу та впливають на поведінку споживачів. По-перше, банківські послуги є нематеріальними: клієнт не отримує фізичного продукту, а користується сервісом, наприклад, депозитом, кредитом чи платіжною операцією. Це ускладнює сприйняття цінності, адже клієнт оцінює послугу через якість обслуговування та очікуваний результат, а не через фізичний об’єкт. По-друге, довіра стає ключовим чинником у виборі банку. Через нематеріальність та складність фінансових продуктів клієнти

покладаються на репутацію банку та надійність його послуг, особливо коли йдеться про довгострокові фінансові зобов'язання, такі як іпотечні кредити або інвестиційні програми. По-третє, банківські послуги завжди пов'язані з ризиком: кредитним, валютним чи ризиком неплатоспроможності банку. Вибір послуги клієнтом визначається не лише її дохідністю, але й сприйняттям ризику та ступенем захищеності його коштів. Таким чином, нематеріальність, необхідність довіри та ризиковість формують специфіку банківських послуг і безпосередньо впливають на поведінку споживачів у процесі прийняття фінансових рішень.

Поведінка споживачів банківських послуг має структурний характер і включає кілька взаємопов'язаних елементів. Основні компоненти структури поведінки: потреби та мотиви клієнта, процес оцінки альтернатив, вибір банківського продукту, прийняття рішення та оцінка результату [2]. Кожен із цих компонентів є важливим для аналізу того, як клієнти реагують на пропозиції банку та наскільки ефективно вони користуються фінансовими продуктами.

Структура поведінки дозволяє банку ідентифікувати критичні точки взаємодії з клієнтом та оптимізувати маркетингові та сервісні стратегії. Наприклад, спрощення процесу вибору та надання детальної інформації про продукти підвищує ймовірність позитивного рішення, а систематичне опитування задоволеності клієнтів допомагає коригувати пропозиції та підвищувати лояльність.

Сутність поведінки споживачів банківських послуг полягає у комплексній взаємодії потреб, очікувань та зовнішніх факторів. Розуміння цих етапів і факторів дозволяє банкам формувати продукти та сервіси, які максимально відповідають запитам клієнтів і підвищують їхню лояльність.

Фактори, що впливають на поведінку споживачів, включають соціально-демографічні (вік, рівень доходу, регіон проживання), психологічні (мотивація, ризикова поведінка) та економічні (рівень доходу, кредитна історія) характеристики [1].

За даними Державної служби статистики України, у 2021 році близько 92,9 % домогосподарств мали доступ до Інтернету вдома, при цьому приблизно 87,9 % користувалися мобільним широкосмуговим підключенням [3]. Цей високий рівень цифрової доступності створює основу для активного використання онлайн-сервісів банків серед населення, що безпосередньо впливає на популярність мобільного та інтернет-банкінгу. Для банків це означає можливість ефективно пропонувати цифрові продукти, зменшуючи навантаження на фізичні відділення.

Розподіл доступу до Інтернету значно відрізняється за регіональним критерієм: в містах більше 83 % домогосподарств мають стабільний доступ до мережі, тоді як у сільській місцевості лише 66 % [4]. Така різниця визначає поведінку клієнтів: міські жителі частіше користуються онлайн-банкінгом та дистанційними сервісами, тоді як сільські клієнти залишаються більш залежними від фізичних відділень. Для банків це сигнал про необхідність розвивати гібридні моделі обслуговування та підтримувати фізичну мережу в регіонах з низьким рівнем цифрової доступності.

Віковий фактор також є важливим соціально-демографічним чинником. Опитування UNDP у 2023 році показало, що 80 % українців користуються інтернетом щодня, проте серед людей старшого віку (70+) цей показник становить лише 50 % [5]. Це означає, що молодші клієнти значно швидше адаптуються до цифрових продуктів і частіше обирають мобільні додатки та онлайн-банкінг, тоді як старші клієнти потребують більш традиційного підходу до обслуговування та підтримки.

Середній рівень доходу та освіти клієнтів також визначає їхні фінансові пріоритети. Клієнти з вищим рівнем доходу та освіти схильні користуватися складними фінансовими продуктами, брати кредити, інвестувати або використовувати комплексні сервіси, тоді як клієнти з нижчими доходами та освітою більше орієнтовані на базові банківські продукти, такі як депозити або поточні рахунки [6]. Ця інформація дозволяє банкам сегментувати клієнтську базу та пропонувати персоналізовані продукти.

Порівняльний аналіз різних поколінь демонструє суттєві відмінності у використанні банківських послуг та цифрових каналів. Покоління Z є найбільш цифрово активною групою: понад 80 % молоді щодня користуються мобільними додатками та онлайн-банкінгом, що зумовлює їхню високу схильність до фінтех-рішень і швидкого прийняття інновацій. Міленіали також активно взаємодіють із цифровими сервісами, однак мають ширший спектр фінансових потреб – від кредитів до інвестиційних продуктів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Використання банківських послуг та цифрових каналів за поколіннями в Україні (дані 2023–2024 рр.)

Покоління	Основні характеристики	Частота користування онлайн-банкінгом	Використання мобільних додатків	Відкриті рахунки та депозити	Ставлення до інноваційних продуктів
Покоління Z (18–24)	Молодь, активні користувачі технологій	87 % щодня	82 %	65 %	Висока схильність до fintech-рішень, кредитні продукти обмежено
Міленіали (25–40)	Активні професіонали, цифрові навички високі	79 % щодня	74 %	78 %	Використовують кредити, депозити, інвестиційні продукти, середня схильність до інновацій
Покоління X (41–56)	Стабільні доходи, досвідчені користувачі	55 % кілька разів на тиждень	48 %	82 %	Обережне використання цифрових продуктів, віддають перевагу класичним депозитам та кредитам
Бебі-бумери (57+)	Старше покоління, традиційні підходи	30 % кілька разів на місяць	22 %	80 %	Скептичне ставлення до цифрових продуктів, віддають перевагу фізичним відділенням

Джерело: узагальнено автором за даними [15, 16, 17]

Покоління X демонструє помірну цифрову активність: лише половина представників цієї групи регулярно використовують онлайн-банкінг, натомість віддають перевагу класичним депозитним та кредитним продуктам. Найменш цифрово адаптованими залишаються бебі-бумери – вони рідше користуються мобільними сервісами та здебільшого звертаються до фізичних відділень, що пояснюється нижчим рівнем цифрової грамотності та звичкою до традиційних способів обслуговування.

Загалом такі відмінності підкреслюють необхідність сегментованого підходу до клієнтів: молодші покоління потребують технологічно орієнтованих рішень, тоді як старші вимагають більш персоналізованої підтримки та офлайн-каналів взаємодії.

Отже, соціально-демографічні фактори, включно з доступом до Інтернету, віком, місцем проживання та рівнем доходу, значно впливають на поведінку споживачів банківських послуг. Для банку, такого як ПриватБанк, це означає необхідність розробки персоналізованих стратегій обслуговування: створення цифрових продуктів для активних онлайн-клієнтів, збереження фізичних відділень у регіонах із низьким рівнем цифрової грамотності та врахування вікових груп при формуванні комунікаційних кампаній і сервісів.

Психологічні фактори визначають вибір споживачів банківських продуктів не менш істотно, ніж соціально-демографічні. Згідно з даними дослідження Nielsen 2023 року, близько 65 % українських користувачів фінансових послуг обирають банк, керуючись довірою до бренду та репутацією установи [5]. Це свідчить про те, що психологічне відчуття надійності є ключовим чинником при прийнятті рішення про відкриття рахунку або отримання кредиту. Для банку важливо формувати позитивний імідж і комунікувати безпеку та стабільність своїх продуктів.

Дослідження McKinsey & Company 2024 року показало, що емоційні реакції клієнтів на взаємодію з банком (наприклад, швидкість обслуговування, простота користування мобільним додатком, підтримка клієнтів) впливають на повторне використання послуг. Так, 72 % респондентів зазначили, що у разі

негативного досвіду вони змінять банк протягом наступних 12 місяців [6]. Це підкреслює значення психологічного комфорту та задоволеності процесом обслуговування для утримання клієнтів.

Інший психологічний фактор – рівень фінансової грамотності. За даними опитування FinLit Ukraine 2023, лише 38 % українців можуть правильно оцінити процентну ставку по кредиту та порівняти умови різних банків [7]. Це означає, що значна частина клієнтів робить вибір під впливом зовнішніх сигналів, таких як реклама, рекомендації знайомих або впізнаваність бренду. Для банку це сигнал про необхідність проводити освітні програми, надавати прості та прозорі умови продуктів і активно інформувати клієнтів.

Крім того, психологічні фактори включають сприйняття ризику та страх втрати. Дослідження Української асоціації фінансових компаній 2022 року показало, що близько 55 % населення уникають інвестицій у банківські продукти через побоювання втрати коштів, навіть якщо потенційна вигода значна [8]. Це вказує на важливість для банків створювати продукти з низьким рівнем ризику та комунікувати їх безпечність, щоб зменшити психологічний бар’єр.

Отже, психологічні фактори, включно з довірою до бренду, емоційним комфортом, фінансовою грамотністю та сприйняттям ризику, значно впливають на поведінку споживачів банківських послуг. Для банку, такого як ПриватБанк, це означає необхідність розробки продуктів та комунікаційних стратегій, які враховують психологічні особливості різних сегментів клієнтів і формують довгострокові відносини з ними.

Економічні фактори визначають платоспроможність і готовність клієнтів користуватися банківськими продуктами та послугами. За даними Державної служби статистики України на 2024 рік, середня заробітна плата населення становила 18 700 грн, а рівень заборгованості за кредитами – близько 12 % від доходу домогосподарств [9]. Ці показники демонструють, що економічна спроможність значною мірою визначає попит на споживчі кредити, депозити та інші банківські продукти.

Згідно з даними НБУ, інфляція у 2024 році склала 13,7 %, що вплинуло на готовність населення відкривати депозитні рахунки та інвестувати у фінансові продукти з фіксованим доходом [10]. Підвищення інфляційних очікувань змушує клієнтів шукати більш високодоходні або ризикові інструменти, що, у свою чергу, впливає на стратегії управління продуктами банків.

Крім того, економічні фактори включають рівень доступу до кредитування та відсоткові ставки. За даними ПриватБанку, середня ставка за споживчими кредитами у 2024 році становила 22 % річних, тоді як ставка за депозитами – 12 % [11]. Це створює умови для формування поведінки клієнтів: високі кредитні ставки знижують попит на позики, тоді як привабливі депозитні ставки стимулюють заощадження.

Дослідження FinClub 2024 року показує, що понад 60 % українців планують свої фінансові рішення залежно від рівня доходів і економічних прогнозів, а 42 % відмовляються від інвестицій через нестабільність економіки [12]. Таким чином, економічне середовище безпосередньо впливає на рішення споживачів щодо банківських послуг, формуючи поведінкові патерни.

Отже, економічні фактори, включно з рівнем доходів, інфляцією, доступом до кредитів та процентними ставками, є критично важливими для формування поведінки споживачів банківських послуг. Банки, такі як ПриватБанк, повинні враховувати ці фактори при розробці продуктів, оцінці ризиків та плануванні маркетингових стратегій.

Технологічні фактори визначають рівень цифрової активності клієнтів та впливають на їхні очікування щодо зручності, швидкості та доступності фінансових послуг. Сучасні споживачі банківських продуктів усе частіше користуються мобільними додатками, інтернет-банкінгом та дистанційними сервісами, що істотно змінює традиційні моделі обслуговування. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році близько 93 % домогосподарств у містах мали доступ до Інтернету, а в сільській місцевості

цей показник становив 68 % [15]. Така цифрова доступність безпосередньо впливає на популярність мобільного банкінгу та онлайн-операцій.

Перевага технологічних рішень проявляється в зручності та швидкості фінансових операцій. Опитування Global Fintech Report 2023 показало, що 72 % українців віддають перевагу банкам з мобільними додатками, які дозволяють здійснювати платежі, перекази та керувати рахунками без відвідування відділень [16]. Це підкреслює, що сучасні споживачі орієнтуються на ефективність і економію часу при виборі банку.

Крім того, технологічні фактори включають доступність цифрових каналів, безпеку транзакцій та інноваційність продуктів. Дослідження Nielsen 2023 року показало, що 65 % клієнтів оцінюють банк не тільки за фінансовими показниками, а й за якістю мобільного додатка та цифрових сервісів [17]. Високий рівень захисту персональних даних та фінансових операцій є критично важливим для формування довіри та лояльності клієнтів.

Таким чином, технологічні фактори включають доступність цифрових каналів, зручність та швидкість користування послугами, безпеку транзакцій та можливість персоналізації. Вони істотно впливають на поведінку споживачів, визначають рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність до банку, і є ключовим чинником у стратегічному розвитку банківських установ.

Отже, поведінка споживачів банківських послуг є комплексним явищем, яке формується під впливом соціально-демографічних, психологічних, економічних та технологічних факторів. Аналіз показав, що кожен із цих чинників по-своєму визначає вибір фінансових продуктів і каналів обслуговування, а також готовність клієнтів адаптуватися до інновацій та нових сервісів.

Отже, розуміння структури поведінки споживачів та факторів, що на неї впливають, є фундаментом для формування ефективної стратегії управління клієнтськими сегментами та розвитку банківських продуктів і сервісів.

1.2. Теоретичні моделі управління споживчою поведінкою у фінансовому секторі

Розуміння поведінки споживачів є ключовим для ефективного управління банківськими продуктами та послугами. У сучасних умовах, коли фінансовий ринок постійно змінюється, банкам важливо передбачати реакції клієнтів на нові продукти, технології та маркетингові стимули. Для цього досліджуються класичні наукові моделі поведінки споживачів, які допомагають структурувати процес прийняття рішень і визначити найбільш ефективні способи впливу на клієнтів.

Модель «стимул-реакція» передбачає, що поведінка споживача є прямою відповіддю на зовнішні стимули. У контексті банківських послуг до таких стимулів належать маркетингові кампанії, рекламні пропозиції, нові продукти, зміни процентних ставок, інформаційні повідомлення та технологічні інновації [1].

Основна ідея моделі полягає в тому, що зовнішні фактори активують внутрішні психічні процеси, які формують рішення клієнта про вибір фінансового продукту або послуги. Наприклад, підвищення процентної ставки за депозитами може стимулювати споживачів відкривати рахунки, тоді як новий мобільний додаток для управління рахунком підвищує лояльність та частоту використання послуг. Для наочності модель можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель «стимул-реакція».

У банківській практиці така модель дозволяє визначити, які стимули є найбільш ефективними для різних сегментів клієнтів. Наприклад, молоді користувачі реагують на цифрові новації та зручність онлайн-сервісів, тоді як старші клієнти більше реагують на надійність та стабільність продукту. Це дає можливість банкам розробляти сегментовані маркетингові стратегії та підвищувати ефективність комунікації.

Модель «Стимул-реакція» демонструє, що поведінка споживачів формується під впливом зовнішніх факторів, які активують внутрішні психологічні механізми. Для банків це означає, що управління поведінкою клієнтів можливе через точне налаштування стимулів та адаптацію продуктів під конкретні потреби цільових груп.

Після розгляду моделі «Стимул-реакція» доцільно перейти до більш комплексного підходу – моделі прийняття рішень споживачем (Consumer Decision Making Model), яка відображає не лише реакцію на зовнішні стимули, а й внутрішній когнітивний процес, що веде до остаточного вибору фінансового продукту. Ця модель дозволяє детально аналізувати поведінку клієнта на всіх етапах, враховуючи мотивацію, оцінку альтернатив та поведінку після завершення покупки.

Модель прийняття рішень споживачем передбачає п’ять основних етапів:

- Усвідомлення потреби: споживач визначає фінансову потребу, наприклад, необхідність депозиту, кредиту або страхового продукту.
- Пошук інформації: збір даних про можливі альтернативи, включаючи онлайн-ресурси, консультації у банку, відгуки знайомих.
- Оцінка альтернатив: порівняння продуктів за різними критеріями — відсотковою ставкою, умовами обслуговування, доступністю сервісів та ризиком.
- Прийняття рішення: вибір конкретного продукту або послуги на основі оцінки альтернатив.

− Оцінка після покупки: аналіз задоволеності результатом та визначення готовності повторно скористатися послугою або рекомендувати її іншим [1, 2] (рис. 1.2).

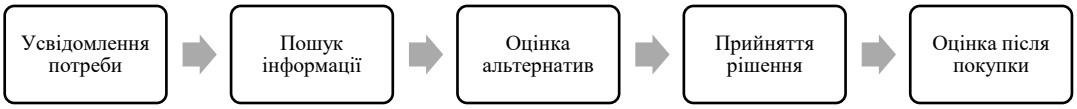

Рис. 1.2. Модель прийняття рішень споживачем (Consumer Decision Making Model)

Модель демонструє, що поведінка споживачів не є випадковою або одноразовою реакцією, а результатом послідовного процесу, який залежить від як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Вона дозволяє банкам прогнозувати, які фактори впливатимуть на прийняття рішення різними сегментами клієнтів, і розробляти відповідні маркетингові стратегії, продукти та сервіси.

Отже, модель прийняття рішень споживачем дає змогу глибше зрозуміти структуру поведінки клієнтів, від формування потреби до оцінки результату використання фінансового продукту. Для банків, таких як ПриватБанк, це є основою для побудови ефективних маркетингових стратегій, персоналізованих продуктів та підвищення лояльності клієнтів.

Сучасні підходи до аналізу поведінки споживачів у банківській сфері ґрунтуються на поєднанні класичних моделей, таких як «Стимул-реакція» та Consumer Decision Making Model, та сучасних психологічних концепцій мотивації, ризиків і поведінкових реакцій. Якщо класичні моделі дозволяють відстежити логіку прийняття фінансових рішень на базовому рівні, сучасні підходи розглядають більш глибокі психологічні механізми, що впливають на вибір продуктів і сервісів [1].

Однією з основних концепцій сучасного підходу є модель поведінки на основі мотивацій та потреб, що пояснює вибір фінансових продуктів через

призму внутрішніх мотивів клієнта. Вона спирається на ієрархію потреб Маслоу та теорію мотивів Херцберга, адаптованих до фінансової сфери. Основна ідея полягає в тому, що клієнт обирає продукт не випадково, а керується прагненням задовольнити певні потреби – безпеку коштів, зручність управління фінансами, соціальний статус або індивідуальну самореалізацію [18].

Модель включає кілька взаємопов'язаних етапів: усвідомлення потреби, мотиваційне активування, оцінку альтернатив, прийняття рішення та післяпокупкову оцінку. Наприклад, молоді клієнти мотивовані швидкістю та мобільністю сервісу, тоді як старші споживачі більше орієнтуються на надійність і зрозумілість умов продукту. Оцінка альтернатив включає порівняння умов кредитів, депозитів, додаткових послуг та репутації банку. Прийняття рішення залежить від особистого досвіду, довіри та рекомендацій знайомих. Післяпокупкова оцінка визначає рівень задоволеності та готовність повторно скористатися продуктом.

Сучасні психологічні моделі поведінки споживачів у фінансовій сфері також інтегрують концепції поведінкових фінансів. Вони враховують вплив емоцій, страху втрат, когнітивних упереджень і сприйняття ризику на фінансові рішення. Наприклад, дослідження показують, що клієнти схильні уникати інвестицій у ризикові інструменти навіть при потенційно високому доході через страх втрати капіталу. Водночас, позитивний емоційний досвід у взаємодії з банком підвищує готовність повторно користуватися послугами та формує лояльність [19,20].

Таким чином, сучасні моделі поведінки споживачів поєднують класичні підходи (лінійний процес Stimulus-Response та етапи прийняття рішень) із психологічними і мотиваційними факторами, що дозволяє банкам більш точно прогнозувати реакції клієнтів на продукти, послуги та маркетингові стратегії. В подальшому доцільно розглянути практичні аспекти управління поведінкою клієнтів у банках, що базуються на цих теоретичних моделях, включаючи сегментацію за мотиваційними профілями та поведінкові тригери.

Сегментація клієнтів за поведінковими профілями є ключовим інструментом сучасного банківського маркетингу та управління споживчою поведінкою. Вона дозволяє визначати групи клієнтів з подібними фінансовими звичками, потребами та мотивами, що дає змогу пропонувати персоналізовані продукти та послуги. У банківській практиці сегментація здійснюється за різними критеріями: рівень цифрової активності (активні користувачі мобільного та інтернет-банкінгу, консервативні клієнти, що віддають перевагу фізичним відділенням), фінансові пріоритети (заощадження, інвестиції, кредити), вікова категорія (молодь, середнє покоління, старші клієнти) та ризиковий профіль (схильність до ризику, обережність у фінансових рішеннях).

Таким чином, сегментація на основі цифрової активності дозволяє ПриватБанку краще розуміти співвідношення клієнтів із різними моделями поведінки: від пасивних користувачів фізичних каналів до активних мобільних користувачів, а також бізнес-клієнтів, які активно переходять на мобільні сервіси. Це дає банку стратегічні переваги – зокрема, можливість більш точно таргетувати маркетингові кампанії, пропонувати персоналізовані продукти та підвищувати клієнтську лояльність.

Також, варто розглянути поведінкові тригери – це сигнали або стимули, що спонукають клієнта до певної дії, наприклад, до використання конкретного банківського продукту, здійснення платежу або оформлення кредиту. Вони ґрунтуються на знанні психологічних, соціальних та цифрових моделей поведінки клієнтів і дозволяють банкам створювати більш персоналізовані та ефективні комунікаційні стратегії [20].

Ще один підхід – використання емоційних та соціальних тригерів, наприклад, рекомендації продукту на основі дій друзів або колег, а також повідомлення про обмежену кількість продуктів або строк дії пропозиції. Такі тригери підсилюють відчуття терміновості та соціального підтвердження, що стимулює швидше прийняття рішення клієнтом [22].

Банки також застосовують поведінкові тригери для фінансової грамотності та навчання клієнтів. Наприклад, повідомлення про доцільність заощаджень, регулярні нагадування про планування бюджету або інвестиційні підказки допомагають формувати довгострокові фінансові звички [23]. Це не лише підвищує лояльність клієнтів, але й зменшує ризик невдалих фінансових рішень.

Отже, використання поведінкових тригерів у банківській практиці дозволяє підвищити ефективність маркетингових комунікацій, покращити користувацький досвід та стимулювати фінансово відповідальну поведінку.

Методологічні підходи до оцінки ефективності управління поведінкою споживачів базуються на поєднанні кількісних та якісних індикаторів, які надають глибше розуміння того, наскільки банківські практики справді впливають на рішення клієнтів. Один із фундаментальних підходів – поведінковий аналіз, який включає вивчення патернів дій клієнтів у цифрових сервісах, таких як активність у мобільному банку, частота транзакцій або перехід між каналами обслуговування. Цей підхід дозволяє оцінити, наскільки успішно банк стимулює бажану поведінку, наприклад, перехід клієнтів у онлайн, що знижує навантаження на відділення та робить обслуговування більш ефективним.

Наступним важливим елементом є вимірювання задоволеності та лояльності клієнтів за допомогою метрик, таких як NPS (Net Promoter Score) і CSAT (Customer Satisfaction Score). Ці показники відображають, наскільки клієнти схильні рекомендувати банк або наскільки задоволені його продуктами та сервісами. У випадку ПриватБанку, наприклад, NPS корпоративного сегменту демонструє значне зростання, що може свідчити про ефективну клієнтоорієнтовану політику банку [66].

Крім цього, економічна оцінка поведінкових стратегій передбачає аналіз доходів та фінансових показників: середній дохід від клієнта, частота транзакцій, розмір залишків на рахунках, а також клієнтський життєвий цикл (Customer Lifetime Value). Такий підхід дає змогу не лише виміряти, чи зростає

активність користувачів, але й чи приносить це банку фінансову вигоду у довгостроковій перспективі. Враховуючи зростання портфеля ПриватБанку та його фінансові результати за останні роки, можна аналізувати, якою мірою поведінкові ініціативи трансформуються в доходи [52].

Остаточна мета цих методологічних підходів є сформувати інтегровану картину ефективності управління поведінкою споживачів. Об’єднуючи дані з аналітики дій, метрики задоволеності, фінансові показники та якість сервісу, банк може виявити сильні сторони своєї поведінкової стратегії, а також виявити слабкі місця, що потребують оптимізації.

Сучасний аналіз ефективності управління поведінкою споживачів передбачає застосування більш глибоких поведінкових моделей, що дозволяють оцінювати закономірності ухвалення клієнтами фінансових рішень. Однією з таких моделей є концепція поведінкових тригерів, у межах якої оцінюється реакція клієнтів на певні стимули, наприклад, персоналізовані push-повідомлення, пропозиції в застосунку або зміни тарифів. ПриватБанк активно використовує тригерні комунікації в «Приват24», що підтверджується в його річних звітах, де зазначається збільшення частки операцій, виконаних після персональних рекомендацій [68]. Аналіз подібних тригерів дає можливість визначити, який саме контент найбільше впливає на підвищення активності користувачів або стимулює продаж окремих продуктів.

До кількісних методів, які дозволяють оцінювати ефективність впливу на поведінку, належать когортний аналіз та моделі передбачення відтоку. Когортний аналіз дає змогу простежити довгострокову динаміку груп клієнтів після певної взаємодії з банком, наприклад, після підключення послуги або користування певним продуктом. Якщо когорта демонструє стабільне зростання активності або доходності, це свідчить про вдалий вибір поведінкової стратегії. Моделі передбачення відтоку (churn prediction models) використовуються для прогнозування того, які клієнти можуть припинити користуватися послугами банку. У світовій банківській практиці такі моделі ґрунтуються на машинному навчанні та аналізі транзакційних даних [69], і

ПриватБанк також застосовує підходи на основі big data для моніторингу ризику відтоку, про що свідчать дані з їхніх технологічних звітів [66].

Також широко використовуються моделі Customer Journey Analytics, спрямовані на комплексне вивчення “шляху клієнта” у взаємодії з банком. Цей підхід полягає у картуванні всіх контактних точок від пошуку інформації до користування конкретними банківськими продуктами. ПриватБанк активно оцифровує ці точки, що дозволяє створювати більш точні персоналізовані сценарії та мінімізує кількість проблемних етапів, які можуть знизити задоволеність клієнтів.

Окреме значення має психографічний аналіз, який оцінює не лише поведінку клієнтів, але й їхні цінності, мотиви та стиль життя. Банки провідних країн активно впроваджують ці підходи для створення точних сегментів, що дозволяє формувати продукти під окремі групи споживачів, наприклад, клієнтів, які орієнтовані на заощадження або, навпаки, на активне кредитування. У дослідженнях з поведінкової економіки підкреслюється, що такі методи значно підвищують точність прогнозування реакції клієнтів на маркетингові інструменти [70].

Водночас ці методологічні підходи мають свої обмеження. Одним із ключових є те, що поведінкові дані можуть бути надто чутливими до зовнішніх факторів: інфляції, коливання доходів, воєнного стану чи технологічних змін у країні. У випадку України ці фактори мають особливу вагу, адже нестабільність ринку може швидко змінювати патерни фінансової поведінки населення. Окрім того, не всі клієнти демонструють прогнозовану поведінку: у частини користувачів рішення приймаються під впливом емоцій або непередбачуваних обставин, що ускладнює побудову точних моделей [71].

Також варто враховувати, що поведінковий аналіз особливо ефективний тоді, коли банк має розвинену цифрову екосистему із значним обсягом даних.

Важливо також зазначити, що комплексне поєднання моделей –аналіз тригерів, когортний аналіз, прогнозування відтоку, Customer Journey Analytics та психографічне сегментування формує багатовимірну систему оцінки. Вона

дозволяє не лише зрозуміти, що саме робить клієнт, але й чому він це робить, і як можна модифікувати поведінку у бажаному для банку напрямку.

Банківські установи сьогодні активно застосовують поведінковий аналіз клієнтів як частину своєї стратегії управління продуктами та комунікаціями. З розвитком цифрових технологій та аналітичних платформ з'явилася можливість збирати великі масиви даних про транзакції, використання карток, активність у мобільних додатках і веб-сервісах, історію платежів, відгуки клієнтів та взаємодію з різними фінансовими продуктами. Завдяки цьому банки можуть створювати детальні поведінкові профілі кожного клієнта, оцінювати їхні фінансові звички та визначати індивідуальні патерни поведінки, що значно підвищує точність прогнозів щодо майбутніх дій споживачів.

Наприклад, на основі аналізу історії транзакцій можна виділити клієнтів, які активно користуються кредитними продуктами, тих, хто регулярно здійснює депозити, або тих, хто схильний до інвестиційних інструментів. Також платформи дозволяють визначати клієнтів із високим рівнем ризику – тих, у кого підвищена ймовірність прострочок за кредитами, низька платоспроможність або нестабільні фінансові звички. Визначення таких груп є критично важливим для управління ризиками банку та формування індивідуальних підходів до обслуговування клієнтів.

Процес аналізу фінансової активності включає кілька етапів. Спочатку здійснюється збір даних із різних каналів: мобільного та інтернет-банкінгу, платіжних систем, CRM-систем та зовнішніх баз даних. Далі аналітичні алгоритми обробляють ці дані, виділяючи поведінкові патерни, тенденції та аномалії. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть прогнозувати ймовірність того, що клієнт скористається певним продуктом протягом наступних 3–6 місяців, або визначити сегмент клієнтів, які найбільш чутливі до змін процентних ставок. Це дозволяє банку передбачати, хто може відкрити депозит, брати кредит, здійснювати інвестиції або відмовитися від послуг, і, відповідно, планувати персоналізовані пропозиції та маркетингові кампанії.

Важливою складовою такого підходу є визначення поведінкових тригерів. Наприклад, для молоді тригером може стати рекламна акція мобільного додатку, для підприємців – поява нових кредитних програм із гнучкими умовами, для клієнтів старшого віку – інформаційне повідомлення про зміну процентних ставок або вигідні умови депозиту.

Аналітичні платформи також використовуються для моделювання фінансових рішень клієнтів. Наприклад, застосування моделей прогнозування поведінки дозволяє банкам оцінювати потенційний попит на нові продукти, визначати ефективність існуючих програм лояльності та передбачати можливі зміни в споживчій поведінці в умовах економічних чи ринкових коливань. Це дає можливість оптимізувати продуктову лінійку та інвестувати ресурси у ті напрямки, які принесуть найбільший ефект.

Крім того, системи поведінкового аналізу дозволяють створювати персоналізовані стратегії утримання клієнтів. Банки можуть виявляти клієнтів, які перебувають у зоні ризику відтоку, і пропонувати їм спеціальні умови або бонуси для збереження їхньої лояльності. Наприклад, якщо аналітика показує, що клієнт рідко користується карткою, банк може запропонувати кешбек на покупки або бонусні програми, що стимулюють активність. Це не тільки підвищує рівень задоволеності клієнта, але й зміцнює фінансову стабільність банку завдяки утриманню постійної клієнтської бази.

Таким чином, використання аналітичних платформ і поведінкових тригерів дозволяє банкам отримувати комплексну картину фінансової активності клієнтів, оцінювати їхні ризики, прогнозувати майбутні дії та формувати персоналізовані стратегії. Це забезпечує конкурентну перевагу, підвищує ефективність продуктового портфеля та сприяє довгостроковій лояльності клієнтів.

1.3. Вплив цифровізації та соціально-економічних змін на поведінку споживачів

Стрімка цифровізація фінансового сектору суттєво трансформувала споживчу поведінку, змінюючи механізми прийняття рішень, критерії оцінки фінансових продуктів та очікування клієнтів від банківських сервісів. У сучасних умовах цифрова взаємодія між банком і клієнтом стає домінуючим каналом, що формує нові моделі поведінки та принципи економічної раціональності. Водночас соціально-економічні фактори – зростання вартості життя, нестабільність ринків, зміни в структурі зайнятості – формують нові патерни фінансових рішень, роблячи їх одночасно прагматичнішими та більш емоційно-поведінковими. Цифровізація не тільки спрощує доступ до фінансових послуг, а й створює нову цифрову екосистему, в якій прийняття рішень відбувається на основі даних, алгоритмів і персоналізованих інформаційних потоків.

Формується концепція digital consumer behavior, яка описує поведінку споживачів у середовищі, де цифрові сервіси, інформаційна доступність та алгоритмічні рекомендації виступають ключовими тригерами вибору [24]. На відміну від традиційної поведінки, тут домінує миттєвість реакцій, скороченість циклу прийняття рішень, а також залежність від мобільних застосунків та інтегрованих платформ. Фінансові рішення більше не базуються лише на порівнянні продуктів – вони формуються під впливом push-сповіщень, алгоритмічних персональних пропозицій, поведінкових підказок (nudges) та прогнозних оцінок ризику [25]. У результаті підвищується роль цифрової зручності, прозорості й швидкості транзакцій, які сприймаються як ознака якості сервісу.

Процес прийняття фінансових рішень у цифровому середовищі змінюється принципово. Клієнти більше покладаються на агреговану інформацію, рейтинги, відгуки, автоматизовані калькулятори, що підсилює роль алгоритмів у їх виборі [26]. Одночасно збільшується швидкість

прийняття рішень, а когнітивне навантаження зменшується, оскільки частину аналітичної роботи виконують системи штучного інтелекту. Висока доступність інформації сприяє формуванню більш раціональної поведінки, але водночас створює ризик інформаційного перенавантаження, яке може призводити до імпульсивних або, навпаки, відкладених рішень.

Цифрова компетентність споживача стає визначальним фактором участі у фінансових процесах. Особи з високим рівнем digital-skills здатні краще оцінювати умови продуктів, використовувати мультибанкінг, інвестувати через цифрові платформи та оптимізувати особистий бюджет за допомогою фінансових аналітичних інструментів. Ті, хто має низьку цифрову грамотність, демонструють обмежений доступ до вигідніших продуктів, що відтворює нерівність у фінансових можливостях [27]. Тому банки активно розвивають інтуїтивні інтерфейси, спрощують процеси onboarding і додають гейміфікацію, щоб зменшити бар’єри входу.

Важливим елементом цифровізації є автоматизація, мобільність та використання систем штучного інтелекту. AI-алгоритми аналізують поведінку користувачів, історію транзакцій, рівень активності та індикатори ризику, формуючи персоналізовані сценарії взаємодії. Це змінює не лише маркетингові комунікації, але й логіку формування продуктів: банки пропонують депозити чи кредити лише тим клієнтам, які статистично найбільш ймовірно погодяться на пропозицію. Разом із тим соціально-економічні зміни посилюють потребу у стабільності: подорожчання життя, макроекономічна невизначеність та зростання вартості кредитних ресурсів підсилюють прагнення до ощадливості, спонукаючи споживачів шукати вигідні, гнучкі та передбачувані рішення.

Цифровізація трансформує й структуру довіри. Якщо раніше довіра будувалася на репутації банку, то сьогодні вона дедалі частіше ґрунтується на функціональності застосунку, рівні безпеки та прозорості даних. Для значної частини молоді мобільний застосунок банку є головним індикатором надійності: якщо він працює швидко, стабільно й пропонує інтелектуальні

функції, то банк автоматично сприймається як сучасний і безпечний [28]. Така зміна пріоритетів формує новий тип цифрової лояльності.

Отже, цифровізація створює нову логіку споживчої поведінки, у якій споживач діє в умовах високої технологічної оснащеності, інформаційної прозорості та соціально-економічного тиску. Вона робить фінансові рішення водночас швидшими та більш залежними від даних, а також поглиблює роль алгоритмів у формуванні фінансових стратегій. Соціально-економічні зміни лише підсилюють цю тенденцію, роблячи цифрову взаємодію ключовим чинником довіри, стабільності та раціонального вибору.

Одним із ключових наслідків цифрових трансформацій стає зміна ролі банку в очах споживача: з постачальника фінансових продуктів він перетворюється на інтегровану платформу управління фінансовим добробутом. У цьому контексті важливою є поява PFM-сервісів (personal financial management), які забезпечують автоматичний аналіз витрат, побудову бюджетів, визначення фінансових цілей і формування рекомендацій. Такі інструменти переорієнтовують поведінку споживача з реактивної на проактивну, адже рішення тепер приймаються не лише в момент потреби, а й у рамках довгострокового планування [29]. Вплив на поведінку є суттєвим: за результатами досліджень, користувачі PFM-систем на 35–40% частіше формують заощадження та демонструють більш стабільні фінансові патерни [30].

Значну роль відіграють і цифрові екосистеми, які інтегрують фінансові та нефінансові сервіси в єдиному середовищі: маркетплейси, страхові продукти, бонусні програми, електронні гаманці, квиткові сервіси та інше. Коли споживач щодня використовує один застосунок для десятків мікровзаємодій, банк отримує можливість глибше аналізувати поведінку клієнта, визначати його фінансові потреби та прогнозувати майбутні рішення [31]. За допомогою таких екосистем банки формують персоналізований маршрут користувача, підвищуючи лояльність і частоту використання продуктів.

У контексті соціально-економічних змін важливим стає зростання вартості життя, коливання доходів та нестабільність ринку праці. Ці фактори посилюють роль ощадливості та сприяють зростанню популярності депозитів, бюджетних інструментів і довгострокового фінансового планування. Одночасно зростає обережність щодо кредитування, особливо серед груп із нестабільним доходом. Банки реагують на це за допомогою індивідуалізованих кредитних лімітів, гнучких графіків погашення та цифрових оцінювальних моделей, що оцінюють ризик на основі поведінкових даних [32]. У результаті навіть невеликі зміни в поведінці клієнтів можуть бути швидко відображені в персоналізованих пропозиціях.

Соціальні зміни також впливають на очікування споживачів щодо соціальної відповідальності банків. Молодше покоління віддає перевагу фінансовим установам, які демонструють прозорість, етичні стандарти та сталі практики, зокрема “зелені фінанси”, підтримку малих підприємств і соціально важливих ініціатив [33]. Такі очікування формують новий поведінковий патерн – етичне споживання, що стосується і фінансових продуктів. Банки реагують, включаючи до портфелю стійкі інвестиції, “зелені” депозити та кредити для екологічних проектів.

Ще одним визначним фактором є вплив соціальних мереж і цифрових ком’юніті на поведінку клієнтів. Платформи TikTok, Instagram та YouTube стали каналами формування фінансових уявлень – від інвестицій до кредитування. Виникає феномен “соціальних фінансових трендів”, коли рішення приймаються під впливом інфлюенсерів або віральних порад. Дослідження показують, що близько 45% молодих споживачів змінювали свої фінансові рішення під впливом контенту в соціальних мережах [34]. Це створює для банків нові виклики: необхідність швидше реагувати на тренди, пояснювати ризики та пропонувати освітні продукти.

Особливе значення набуває і питання довіри у цифровому середовищі. Клієнти очікують високого рівня кіберзахисту, моментального реагування на шахрайські операції та прозорої обробки персональних даних. Порушення

безпеки може призвести до масового відтоку клієнтів, оскільки довіра в цифровмісті більш вразлива, ніж у традиційних офлайн-відносинах [35]. Саме тому банки активно впроваджують багаторівневу аутентифікацію, біометричні технології, behavioral biometrics та машинне навчання для виявлення аномалій.

Цифровізація також формує новий тип взаємодії «людина–алгоритм». Клієнт дедалі частіше не усвідомлює, що багато рішень пропонується автоматично: кредитні ліміти, депозитні рекомендації, індивідуальні відсоткові ставки. Такі алгоритми використовують історію транзакцій, поведінкові індикатори, соціально-демографічні дані та навіть темп використання застосунку. Це формує модель «algorithmic nudging», коли вибір клієнта м’яко спрямовується до найбільш ймовірного рішення, вигідного і для банку, і для користувача [36]. У результаті фінансові рішення стають частково алгоритмічно детермінованими.

Усі ці чинники формують сучасну архітектуру споживчої поведінки, яка є складною, динамічною та гібридною. Поєднання цифровізації, макроекономічної турбулентності та соціальних змін створює нові вимоги до банків: гнучкість, технологічність, емоційна чутливість і здатність працювати з великими масивами даних. У цьому середовищі перемагають ті фінансові установи, які пропонують не просто продукти, а цілісні цифрові фінансові екосистеми, орієнтовані на індивідуальні потреби кожного клієнта. Таким чином, цифровізація не лише трансформує споживчу поведінку, а й визначає нову логіку розвитку фінансової системи загалом.

Сучасні технологічні інновації дозволяють банкам використовувати аналітичні платформи для глибокого вивчення фінансової поведінки клієнтів. Завдяки збору та обробці великих обсягів даних банки можуть прогнозувати потенційні дії клієнтів: чи відкриє він депозит, скористається кредитним продуктом або інвестує в певні інструменти. Аналітичні платформи інтегрують поведінкові, соціально-демографічні та економічні дані, що дозволяє створювати складні моделі ризику та сегментації клієнтів.

Наприклад, на основі історії транзакцій, активності у мобільному застосунку та взаємодії з рекламними кампаніями система може виділити групи з високим, середнім або низьким ризиком дефолту та прогнозувати ймовірність прийняття різних фінансових рішень.

Цифрові платформи також дозволяють відстежувати емоційний стан та реакції клієнта на різні продукти. За допомогою інтерфейсів користувача, спливаючих повідомлень, поведінкових тригерів та алгоритмів машинного навчання банк може коригувати пропозиції у реальному часі. Наприклад, якщо клієнт проявляє зацікавленість у відкритті депозиту, але не завершує операцію, система може запропонувати бонуси або додаткові опції для стимулювання рішення [37]. Таким чином, використання аналітики змінює традиційний підхід до взаємодії, роблячи її більш адаптивною та персоналізованою.

Соціально-економічні зміни також впливають на поведінку споживачів, створюючи нові патерни. Підвищення рівня доходів серед частини населення сприяє зростанню інтересу до інвестиційних продуктів, складних депозитів та страхових полісів із довгостроковою прибутковістю [38]. Водночас нестабільність ринку праці та коливання цін на товари першої необхідності стимулюють клієнтів до більш обережного поводження з кредитами, переорієнтації на ощадні продукти та активного використання бюджетних планувальників у цифрових додатках [39].

Цифровізація сприяє швидкому поширенню фінансових знань та підвищенню фінансової грамотності. Мобільні додатки, інтерактивні калькулятори, вебінари та освітні серії дозволяють клієнтам краще оцінювати ризики та доходи продуктів, що формує більш усвідомлену поведінку. Дослідження показують, що активне використання таких сервісів знижує ймовірність нераціональних рішень на 25–30% [40].

В умовах сучасного цифрового середовища банки можуть створювати сценарії поведінки клієнтів та моделювати їх реакції на різні стимули. Наприклад, на основі даних про транзакції та активність у застосунку можна

прогнозувати, хто скористається кредитом до кінця місяця або хто відмовиться від інвестиційного продукту через ризик. Це дозволяє банкам проактивно взаємодіяти з клієнтом, пропонувати персоналізовані рішення, покращувати лояльність та запобігати відтоку [41].

Особливої уваги потребує взаємозв'язок між цифровими технологіями та поведінковими тригерами. Системи штучного інтелекту та алгоритми машинного навчання аналізують попередні рішення клієнта та його реакції на маркетингові кампанії. Це дозволяє визначати, які саме тригери будуть найбільш ефективними: повідомлення про обмежену пропозицію, індивідуальні бонуси або інформаційні нагадування про продукт. Таке тонке налаштування підвищує конверсію та забезпечує максимально точне прогнозування [42].

Додатково, соціально-економічні зміни змінюють поведінку через колективний досвід та соціальні впливи. Активне обговорення фінансових продуктів у соціальних мережах та ком'юніті створює «ефект натовпу», коли рішення одного користувача впливає на інших. Банки можуть використовувати ці дані для передбачення попиту та адаптації продуктів до очікувань ринку.

Додатковим аспектом впливу цифровізації на поведінку споживачів є розвиток мобільних фінансових сервісів, які кардинально змінюють спосіб взаємодії клієнта з банком. Сучасні мобільні додатки дозволяють відстежувати баланс, здійснювати платежі, інвестувати та отримувати персоналізовані рекомендації без необхідності відвідування відділення. За даними McKinsey 2023 року, 78 % клієнтів банків у Європі регулярно використовують мобільний банкінг, а 45 % - виключно цифрові канали [43]. Це підкреслює тенденцію до цифрової трансформації споживчої поведінки та формування нових звичок серед різних вікових груп.

Аналітичні платформи у поєднанні з мобільними додатками дозволяють банкам ідентифікувати клієнтів, які демонструють ризикову поведінку, наприклад, перевищення кредитного ліміту або часті пропущені платежі, та

застосовувати превентивні заходи: сповіщення, рекомендації щодо погашення боргу або пропозиції продуктів з низьким ризиком [44]. Таким чином, цифровізація не лише спрощує операції для клієнтів, а й підвищує ефективність управління ризиками для банку.

Соціально-економічні зміни, включаючи коливання доходів, інфляцію та економічну нестабільність, посилюють потребу у персоналізованих цифрових сервісах. Клієнти з низькою фінансовою стабільністю частіше обирають короткострокові депозитні продукти або ощадні рахунки з можливістю швидкого доступу до коштів, тоді як клієнти з високим доходом схильні до інвестування та використання комплексних фінансових інструментів [45]. Така диференціація дозволяє банкам розробляти спеціальні продукти та пропозиції, що враховують соціально-економічні умови та потреби різних сегментів клієнтів.

Крім того, цифровізація створює умови для розвитку фінансової інклюзії. Люди з віддалених регіонів або з обмеженим доступом до фізичних відділень отримують можливість користуватися банківськими послугами через мобільні та онлайн-платформи. Дослідження Світового банку 2022 року показало, що впровадження цифрових сервісів дозволило збільшити охоплення банківськими продуктами до 85 % населення в країнах з низьким доступом до фізичної інфраструктури [46]. Це демонструє, що цифрові технології значно змінюють поведінку споживачів, роблячи фінансові продукти більш доступними та зрозумілими.

Аналітичні та прогнозні системи дозволяють банкам також визначати потенційних клієнтів, які можуть зацікавитися новими продуктами, ще до того, як вони самостійно здійснять першу фінансову операцію. Це дає можливість застосовувати превентивні маркетингові заходи, пропонувати бонуси та спеціальні умови, підвищуючи ймовірність залучення клієнта та його лояльність [47].

Отже, цифровізація та соціально-економічні зміни формують нову динамічну модель поведінки споживачів. Використання аналітичних

платформ, мобільних та онлайн-сервісів, інтеграція соціальних медіа, прогнозні моделі та персоналізація продуктів дозволяють банкам оптимізувати продуктову лінійку, управляти ризиками та підвищувати лояльність клієнтів, враховуючи як цифрові, так і економічні чинники.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності та клієнтської бази АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України та ключовою ланкою фінансової інфраструктури держави. Після націоналізації у 2016 році банк залишився повністю державним, при цьому зберігши високий рівень ефективності та продовживши цифрову трансформацію. За даними інтегрованого звіту за 2023 рік, ПриватБанк посідає провідні позиції за активами, депозитами, кількістю клієнтів, технологічними рішеннями та охопленням ринку [21].

Банк обслуговує мільйони фізичних осіб, малих і середніх підприємств, великий корпоративний сектор, а також виступає одним із головних операторів соціальних та державних виплат. Його мережа включає 1 163 відділення, десятки тисяч POS-терміналів та одну з найбільших в країні мереж самообслуговування – банкоматів та терміналів [48]. Така присутність формує унікальну перевагу: банк одночасно охоплює як великі міста, так і віддалені населені пункти, що забезпечує доступ населення до базових фінансових послуг.

Важливою характеристикою банку є його цифрове ядро – екосистема сервісів на базі мобільного застосунку «Приват24», вебплатформи, CRM-систем, автоматизованих платіжних рішень. Значна частина операцій клієнтів здійснюється у цифрових каналах, а рівень проникнення онлайн-транзакцій постійно зростає.

Особливо показовою є стійкість ПриватБанку під час воєнного стану. Незважаючи на загрози, банк продовжує забезпечувати безперервність

операцій, стабільність платежів, фінансування населення та бізнесу. У повідомленні банку за підсумками 2022 року наголошено, що всі ключові сервіси працювали стабільно, а частина відділень — навіть у прифронтових зонах.

Фінансові результати ПриватБанку демонструють динамічне зростання, підвищення ефективності та поступове відновлення якості активів. Це особливо важливо в умовах війни та турбулентності ринку.

За підсумками 2023 року прибуток до оподаткування становив 72,8 млрд грн, що вдвічі більше порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток за дев’ять місяців 2023 року становив 43,37 млрд грн, що демонструє значну операційну силу та стійкість бізнес-моделі [48].

У 2024 році банк зберіг позитивну динаміку та показав чистий прибуток на рівні 40,14 млрд грн, що на 6% більше, ніж у 2023 році [49]. Це підтверджує здатність банку генерувати стабільний фінансовий результат навіть у період ринкових потрясінь.

Структура операційних доходів АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільну позитивну динаміку та свідчить про високий рівень ефективності основної діяльності. Основним джерелом доходу традиційно залишається процентний дохід, який продовжує зростати на тлі підвищення ставок за ОВДП, стабілізації кредитування та збільшення частки прибуткових активів у структурі балансу. За дев’ять місяців 2023 року чистий процентний дохід досяг 43,18 млрд грн, що на 64,5% більше, ніж у відповідному періоді попереднього року [50]. Таке суттєве зростання пояснюється зміцненням ресурсної бази банку, ефективною політикою управління активами та посиленням ролі державних цінних паперів у формуванні дохідності.

Комісійний дохід також показує помітний приріст, що відображає активізацію безготівкових операцій та збільшення транзакцій у цифрових каналах. За три квартали 2023 року комісійний дохід становив 17,45 млрд грн, що означає зростання на 25% рік до року [51]. Це зростання безпосередньо пов’язане з домінуванням «ПриватБанку» у сфері цифрового банкінгу,

широким використанням мобільного застосунку «Приват24», розвитком еквайрингових послуг та збільшенням частоти платежів фізичних і юридичних осіб.

Показники якості активів ПриватБанку свідчать про поступове відновлення фінансової стійкості та покращення структури кредитного портфеля після перших років повномасштабної війни. Особливо важливим є різке скорочення витрат на формування резервів: якщо у першому півріччі 2022 року збитки від зменшення корисності становили значні обсяги, то у першому півріччі 2023 року вони склали лише 72 млн грн, тоді як роком раніше цей показник перевищував 17,34 млрд грн [50]. Така зміна свідчить не тільки про стабілізацію економічної активності, а й про адаптацію системи ризик-менеджменту банку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники ПриватБанку (2023/2024)

Показник	2023	2024	Зміни (2023 - 2024)
Активи (загальні)	685,1 млрд грн	761,7 млрд грн	+ 76,6 млрд грн (~+11,2%)
Прибуток до оподаткування (pre-tax)	72,77 млрд грн	81,00 млрд грн	+ ~8,23 млрд грн (~+11,3%)
Чистий прибуток	37,77 млрд грн	40,14 млрд грн	+ 2,37 млрд грн (~+6,3%)
Чистий процентний дохід	59,6 млрд грн	66,89 млрд грн	+ 7,29 млрд грн (~+12,2%)
Чистий комісійний дохід	24,4 млрд грн	27,77 млрд грн	+ 3,37 млрд грн (~+13,8%)
Кредитний портфель (нетто)	> 60 млрд грн (фізичні) + ~30 млрд грн (бізнес)	112,8 млрд грн (загалом)	Сукупне зростання — значне (плюс ~20,7 млрд грн за рік, за даними банку)
Кошти клієнтів (депозити + залишки)	~ 550 млрд грн (орієнтовно, по проміжним даним)	621,6 млрд грн	+ ~71,6 млрд грн (~+13%)

Джерело: узагальнено автором за даними [50,51]

Скорочення обсягів резервування свідчить також про зростання якості обслуговування кредитів клієнтами, підвищення ефективності внутрішніх

моделей скорингу та моніторингу, а також про відновлення платіжної дисципліни у низці сегментів бізнесу. Важливо підкреслити, що цей результат досягнуто в умовах війни, що робить його ще вагомішим і демонструє здатність банку адаптувати управлінські підходи до високих ризиків.

За результатами 2024 року банк продовжив демонструвати позитивну фінансову динаміку. Депозитний портфель зріс до 621,6 млрд грн, що підкреслює високий рівень довіри населення та підприємств до державних банківських інституцій. Таке зростання депозитів у воєнний період є показовим: клієнти масово віддають перевагу саме великим державним банкам як найбільш надійним фінансовим партнерам. Кредитний портфель банку становив 112,8 млрд грн, що сигналізує про поступове повернення кредитної активності та важливу роль банку в підтримці як бізнесу, так і приватних осіб [51].

Стабільність показників 2024 року підкріплюється зростанням прибутковості. Чистий прибуток за рік склав 40,14 млрд грн, перевищивши результат 2023 року на 6% [50]. Це підтверджує ефективність операційної моделі ПриватБанку, здатність досягати фінансових результатів на тлі кризових умов та збереження значного запасу міцності, необхідного для інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток продуктів та покращення клієнтського досвіду.

Аналізуючи наведені фінансові дані, можна зробити висновок, що ПриватБанк залишається найбільш фінансово стійкою та потужною банківською установою України.

Зростання прибутковості, покращення якості активів та збільшення обсягів депозитів свідчать про високу довіру клієнтів та ефективність стратегічного управління банком. Динаміка операційних доходів демонструє, що банк успішно поєднує традиційні фінансові інструменти (ОВДП, кредитні продукти) з інноваційними напрямами (цифрові платежі, еквайринг, фінтех-послуги), що дозволяє диверсифікувати джерела доходів.

Крім того, покращення якості активів вказує на стабілізацію внутрішніх процесів ризик-менеджменту та адаптацію банку до нових умов воєнного часу. Сукупність цих факторів підтверджує, що фінансовий стан ПриватБанку не лише залишається стійким, але й створює передумови для подальшого розвитку систем управління поведінкою споживачів – від цифрової аналітики до персоналізації продуктів.

Стратегічно Приват орієнтується на три взаємопов'язані рушії росту: (1) нарощування масової клієнтської бази і частки в роздрібному кредитуванні, (2) розвиток платіжної екосистеми (еквайринг, POS, Приват24) для генерації комісійних доходів та частоти транзакцій, (3) оптимізація балансу і доходів через роботу з ОВДП/держпаперами та портфелем прибуткових активів. Результати цієї стратегії вкотре видно у 2024 році — зростання прибутковості, активів та вищого рівня проникнення роздрібних кредитів.

Розглянемо ключові кількісні індикатори, що формують ринкову позицію:

- Активи / масштаби балансу. За 2024 рік консолідовані активи ПриватБанку зросли і за різними звітами перевищували 760–915 млрд грн залежно від джерела і способу консолідації (у звітах наводяться детальні розбивки по періодам). Це ставить банк на перше місце за активами серед українських установ і забезпечує масштаб ресурсів для підтримки доступності послуг по всій країні.
- Частка в роздрібному кредитуванні. У 2024 році чистий роздрібний кредитний портфель ПриватБанку істотно зріс – за річним звітом банк вказує, що чистий роздрібний портфель становив 79,3 млрд грн, а його частка в роздрібному кредитуванні – близько 36,4% (ретейл-ринок). Це дає ПриватБанку домінування в сегменті споживчого кредитування і активно впливає на поведінку клієнтів (доступність кредитів, пропозиції миттєвого фінансування, кредитні пропозиції в додатку).
- Депозитна база і кошти клієнтів. Кошти клієнтів (депозити та залишки) зросли до понад 620 млрд грн (2024), що підкреслює високий рівень

довіри й велику ліквідну базу для банку. Сильна депозитна база дає змогу банку пропонувати конкурентні умови та одночасно фінансувати кредитну активність.

- Клієнтська база та цифрові користувачі. За офіційними даними банку й аналітикою, активна клієнтська база ПриватБанку становить близько 18-20 млн фізичних осіб, а кількість активних користувачів «Приват24» - велика частина цих акаунтів. Велика частота цифрових транзакцій створює «ефект платформи»: чим більше користувачів та транзакцій, тим більше можливостей для cross-sell і персоналізації [48].

Структура клієнтської бази ПриватБанку багатовимірна: її можна поділити за віком, цифровою активністю, сегментом (фізособи, МСП, корпорації) та по ступеню продуктового охоплення (скільки продуктів на одного клієнта). Клієнтську базу ПриватБанку можна поділити на такі категорії:

- Масовий роздріб – становить більшість клієнтів – це користувачі поточних рахунків, карток, мобільного банкінгу; саме ця група забезпечує більшість повсякденних транзакцій і комісійних доходів.
- Молодь і середній вік – висока активність у «Приват24», часті безготівкові платежі, підписка на нові продукти (кешбек, розстрочки). Цей сегмент найшвидше адаптує нові пропозиції та реагує на маркетингові тригери.
- Клієнти старших вікових груп та регіональні користувачі: більш залежні від фізичних відділень і банкоматів; для них важливі програми навчання та офлайн-підтримка.
- МСП і корпоративні клієнти: значна частка комерційних рахунків і зростаюча роль у доходах через корпоративні послуги, бізнес-онлайн та еквайринг.

Аналітично важливо, що активність і якість клієнтів (ARPU (average revenue per user), транзакційна частота, середній залишок) є вирішальними для

того, наскільки ефективно банк може управляти поведінкою клієнта (перетворювати транзакції на продукти – кредити, депозити, інші сервіси).

У 2023–2024 роках Приват показав зростання частоти транзакцій на клієнта та підвищення середніх залишків у ключових сегментах, що створює простір для персоналізованих пропозицій і утримання [48].

ПриватБанк застосовує кілька головних механізмів для формування та зміни поведінки споживачів:

1. Персоналізація через аналітику (big data, scoring). Обробка транзакційних даних дозволяє будувати клієнтські профілі, прогнозувати ймовірність купівлі продукту (депозит/кредит/страхування) та визначати ризикові групи. Це підвищує конверсію пропозицій і знижує CAC (витрати на залучення) [48].

2. Тригерні пропозиції в додатку («push»/вікна в Приват24). Реальні пропозиції під час транзакції (наприклад, пропозиція мікрокредиту при низькому залишку, кешбек-пропозиції під час оплати) змінюють поведінку «в моменті» і підвищують ARPU.

3. Освітні програми та підтримка цифрової адаптації. Відео-підтримка та call-центр допомагають «перетягнути» частину старшого сегмента в цифрові канали.

4. Екосистема партнерств. Розвиток marketplace, інтеграції з держпослугами, e-commerce і партнерські програми також підвищують використання банківських інструментів у житті клієнта.

У підсумку, поєднання великої бази, аналітики та «точкових» тригерів дає ПриватБанку можливість суттєво впливати на поведінку клієнтів і перетворювати транзакційну активність на довгострокову лояльність.

Ринкова позиція ПриватБанку вирізняється багатовимірним характером. Лідерство банку не обмежується окремими показниками, такими як обсяг активів чи кількість клієнтів, оскільки він утримує стійкі позиції завдяки поєднанню масштабності, високого рівня цифрової інтеграції та значної частоти транзакцій.

Конкуренція з цифровими банками, зокрема з monobank, має гібридний характер. Monobank демонструє високі темпи зростання саме у цифровому сегменті, водночас його можливості залишаються частково обмеженими через відсутність власної фізичної інфраструктури, що знижує проникнення у сегменти клієнтів старшого віку, у невеликих містах та віддалених регіонах. У цих категоріях ПриватБанк суттєво домінує завдяки поєднанню філіальної мережі та цифрових каналів, які працюють синхронно.

Завдяки масштабній клієнтській базі та потужній цифровій інфраструктурі ПриватБанк має можливість активно формувати поведінку своїх клієнтів. Потрапивши в екосистему банку, користувач зазвичай переходить до більш частого використання безготівкових платежів, цифрових сервісів і мобільних застосунків, отримує персоналізовані пропозиції та обслуговується у форматі, який підсилює його залученість. У результаті підвищуються як рівень задоволеності, так і лояльність клієнтів, що підтверджується позитивною динамікою показників NPS та зростанням довгострокового утримання користувачів.

2.2. Аналіз поведінки споживачів банківських послуг ПриватБанку

Ефективне управління поведінкою споживачів у банківському секторі неможливе без глибокого розуміння того, хто саме є клієнтом банку, якими є його потреби, мотивації та модель використання фінансових продуктів. У сучасних умовах цифрової трансформації банківські установи, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», не лише фіксують обсяг та структуру клієнтської бази, але й активно аналізують споживчу поведінку на основі соціально-демографічних, поведінкових та фінансових характеристик.

Поведінка клієнтів банку формується під впливом комплексу факторів: віку, регіону проживання, рівня зайнятості, доходу, цифрової грамотності, частоти користування онлайн-сервісами, схильності до ризику та довіри до

фінансових інструментів. Для ПриватБанку, як найбільшої фінансової установи країни, аналіз цих параметрів має особливе значення, адже банк обслуговує найбільш різноманітну клієнтську аудиторію – від молоді до пенсіонерів, від користувачів базових карткових послуг до активних інвесторів та підприємців.

Фінансова поведінка клієнтів ПриватБанку визначається структурою їх потреб, рівнем доходів, рівнем цифрової грамотності та зовнішніми макроекономічними умовами, включаючи інфляцію, відсоткову політику НБУ і наслідки повномасштабної війни.

Однією з ключових характеристик поведінки клієнтів є вибір фінансових продуктів. Найчастіше клієнти використовують операційні розрахункові продукти та сервіси повсякденних платежів – оплату комунальних послуг, перекази між картками, платежі за мобільний зв'язок та інтернет. За даними річного звіту банку, у 2023–2024 роках понад 65% усіх операцій фізичних осіб становили повсякденні платежі та внутрішньобанківські перекази, що свідчить про домінування транзакційної активності та високу залежність населення від швидких цифрових платіжних інструментів [55]. Це відповідає загальнонаціональній тенденції зростання cashless-платежів, зафіксованій НБУ: частка безготівкових операцій за картками у 2024 році перевищила 92% від загальної кількості [56].

Окремо важливою складовою фінансової поведінки залишається використання кредитних продуктів. Попит на кредити фізичних осіб формувався під впливом зниження доступності ресурсів у період війни, зростання інфляційних очікувань і нестабільності доходів. У 2023 році кредитна активність населення була обмеженою, проте у 2024 році відбулося часткове відновлення попиту на споживчі кредити, зокрема на кредитні картки «Універсальна» та програми розстрочок. За інформацією ПриватБанку, кількість активних кредитних карт зросла на 8%, а обсяг операцій у розстрочку — на 14% порівняно з попереднім роком, що свідчить про повернення частини стандартної довоєнної поведінки споживання у кредит [57]. Найактивніше

кредитними інструментами користуються клієнти віком 25–45 років, переважно у містах-мільйонниках і великих обласних центрах [58].

Водночас поведінка щодо заощаджень виявляє інший аспект споживчої мотивації. У 2023–2024 роках українці збільшили частку коштів на поточних рахунках і зменшили частку строкових депозитів. Це пов'язано не лише з високою воєнною невизначеністю, а й з ефектом «короткого горизонту планування», який НБУ фіксує у більшості домогосподарств після 2022 року [59]. Заощаджувальна поведінка стала більш консервативною: клієнти частіше тримають кошти у високоліквідній формі, що підтверджується тим, що 72% депозитного портфеля фізичних осіб у ПриватБанку у 2024 році становили вклади на вимогу [55]. Водночас помітна різниця між віковими групами: молодь 18–25 років депозити майже не використовує, тоді як старші клієнти (50+) зберігають частину заощаджень у гривневих і валютних строкових вкладах.

Транзакційна поведінка також відрізняється між соціально-демографічними групами. Молодь і люди середнього віку здійснюють більше дрібних платежів і частіше використовують цифрові гаманці, NFC-платежі та P2P-перекази. Для них характерні часті «імпульсні» фінансові дії: поповнення мобільного, сплата за доставку, дрібні онлайн-покупки, що відповідає моделі швидкого цифрового споживання. Пенсіонери, навпаки, демонструють стабільний і передбачуваний транзакційний патерн: кілька великих платежів на місяць (комуналка, покупки в супермаркеті), інколи перекази родичам, рідше — онлайн-платежі. За даними USAID та НБУ, близько 48% клієнтів віком 60+ все ще проводять певну частину операцій у відділеннях, що підтверджує сегментацію за рівнем цифрової адаптації [60].

Важливою є роль стимулюючих чинників, які впливають на фінансову активність. ПриватБанк активно застосовує поведінкові інструменти: push-нагадування, персоналізовані пропозиції, кешбек-програми та гейміфікаційні механізми на кшталт програми «Бонус Плюс». Дослідження Mastercard підтверджує, що кешбек і персоналізовані знижки є одним із ключових

стимулів збільшення витрат серед українських клієнтів, особливо у віковій групі 25–35 років [61].

Попит на депозити та кредити у 2023–2024 роках також змінювався залежно від макроекономічних умов. Зниження облікової ставки НБУ з 25% до 15% протягом 2023 року спричинило зменшення доходності депозитів і, відповідно, скорочення попиту на строкові вклади; натомість клієнти активніше використовували поточні рахунки та короткі ощадні продукти з можливістю швидкого зняття коштів [59]. Це формує модель поведінки, орієнтовану на ліквідність, а не на довгострокові заощадження (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Показники кредитного портфеля ПриватБанку

Показник	2023	2024	Коментар / зміна
Чистий роздрібний кредитний портфель	≈ 60 млрд ₴	79,3 млрд ₴	Зростання на ~32,7% за рік.
Частка ринку роздрібного кредитування	37,7%	36,4%	Невелике зниження частки ринку, незважаючи на ріст портфеля.
Кількість іпотечних кредитів «єОселя»	~1 900 кредитів, 2,5 млрд ₴	4 379 кредитів, 6,6 млрд ₴ (2024)	Значне зростання обсягів програми.
Бізнес-клієнти / МСБ — кількість активних	~875 000 клієнтів	~910 000 клієнтів	Помірне зростання кількості МСБ-клієнтів.
Залучення нових клієнтів (фіз + МСБ)	~215,3 тис нових клієнтів	—	Частина клієнтів відкрила рахунок дистанційно (онбординг через мобільні сервіси).

Джерело: узагальнено автором за даними [21]

Аналіз кредитного портфеля ПриватБанку за 2023–2024 роки, демонструє значне зростання чистих роздрібних кредитів: портфель виріс приблизно з 60 млрд ₴ у 2023 році до 79,3 млрд ₴ у 2024-му – це еквівалентне приросту майже на 32,7 %, що підтверджується даними річного звіту ПриватБанку [21]. Таке зростання вказує на підвищений попит на роздрібне кредитування, незважаючи на макроекономічні виклики, що є вагомим сигналом довіри клієнтів до банківських позик. Одночасно частка

ПриватБанку на ринку роздрібних кредитів дещо знизилась – з 37,7 % до 36,4 %, що випливає з офіційної статистики НБУ [62]. Це може свідчити як про зростання конкуренції, так і про розширення портфеля банку в абсолютних значеннях, навіть за помірного зменшення долі ринку (табл. 2.2).

У частині іпотеки (програма «єОселя») видно суттєве пожвавлення: кількість нових кредитів майже подвоїлась, а загальна сума виданих позик зросла з приблизно 2,5 млрд ₴ до 6,6 млрд ₴, що узгоджується з офіційними даними програми «єОселя» [63]. Це свідчить про відновлення житлових позик і активне залучення клієнтів у програму державного житлового фінансування.

Кількість активних бізнес-клієнтів малого та середнього бізнесу (МСБ) також зростає: зі 875 000 до близько 910 000, згідно з офіційними даними ПриватБанку щодо бізнес-напрямку [64]. Це підкреслює здатність банку підтримувати ділову активність навіть в умовах економічної нестабільності. Нарощування портфеля МСБ-клієнтів є стратегічно важливим для банку з огляду на диверсифікацію кредитного ризику та секторальне зростання.

Окрім того, ПриватБанк продовжує активно залучати нових клієнтів: у 2023 році понад 215 тисяч осіб відкрили рахунки, значна частина з них – дистанційно через мобільні сервіси, що зафіксовано у публічній статистиці банку [65]. Це відображає не тільки ефективність цифрової онбординг-стратегії, але й загальну привабливість бренду та технологічної платформи для широкої аудиторії.

Різні сегменти клієнтів формують різні фінансові стратегії. Молоді споживачі (18–30 років) є найбільш активними користувачами цифрових сервісів, рідко користуються відділеннями, надають перевагу швидким операціям і програмам кешбеку; їхня фінансова поведінка більш імпульсивна і транзакційно-орієнтована [60]. Клієнти 30–50 років є найбільш платоспроможними, мають найбільший обсяг кредитних лімітів і накопичень, формують найбільшу частку доходів банку; їхня поведінка поєднує транзакційну активність і заощадження. Старші клієнти (50+) більш

традиційні, використовують менше продуктів і мають більш ризик-averse фінансові моделі.

Узагальнюючи, фінансова поведінка клієнтів ПриватБанку у 2023–2024 роках демонструє поєднання високої цифрової активності, короткого горизонту фінансового планування, переваги ліквідних інструментів, поступового повернення до кредитування та зростання ролі стимулюючих механізмів, таких як кешбек і персоналізовані пропозиції. Це створює складну, але передбачувану модель, яка є репрезентативною для всієї банківської системи України в умовах війни.

Також завдяки масштабній цифровізації та високому рівню проникнення мобільного банкінгу, ПриватБанк має доступ до великих масивів поведінкових даних, що дозволяють виявляти закономірності використання продуктів, оцінювати реакцію клієнтів на маркетингові стимули, формувати персоналізовані пропозиції та прогнозувати майбутню активність. Саме тому аналіз соціально-демографічних характеристик є першим та ключовим етапом дослідження споживацької поведінки – він створює основу для подальшого вивчення моделей прийняття рішень, сприйняття банківських сервісів та рівня задоволеності клієнтів.

Аналіз структури каналів обслуговування показує, що ПриватБанк має одну з найвищих часток цифрово-активних клієнтів на українському банківському ринку. За офіційними даними банку, у 2024 році кількість активних користувачів мобільного застосунку та вебверсії Приват24 становила близько 14 млн осіб, тоді як загальна клієнтська база налічувала близько 19 млн користувачів [52]. Це означає, що приблизно 73–74 % клієнтів виконують більшість операцій через цифрові канали, користуючись онлайн-платежами, переказами, сервісами відкриття продуктів та персональними налаштуваннями в застосунку. Решта близько 26 % клієнтів залишаються переважно офлайн-орієнтованими, користуючись відділеннями, касами й банкоматами з більшою частотою, ніж мобільними сервісами.

Візуалізація розподілу цих двох сегментів на круговій діаграмі демонструє домінування цифрового формату обслуговування та підтверджує стратегічну цифровізацію банку, яка стала однією з ключових причин зростання операційної ефективності у 2024 році (рис. 2.1.). Значна частка digital-клієнтів також свідчить про високий рівень довіри до технологічних рішень банку та готовність аудиторії переходити до безконтактних і автоматизованих каналів взаємодії. Отже, істотна частина клієнтів банку є активною аудиторією онлайн сервісів, яка зазвичай молодша та має вищу частоту транзакцій через інтернет канали [54].



Рис. 2.1. Структура клієнтів АТ КБ «ПриватБанк», 2024 р., %.

Інший важливий показник – кількість пенсіонерів, які отримують виплати через ПриватБанк: на кінець 2023 року таких клієнтів було понад 4,7 млн. Це пряма вказівка на значну присутність в клієнтській базі старшого віку, котрий користується офлайновими і змішаними каналами обслуговування (відділення + допомога співробітника), а також є користувачем банківських послуг з фокусом на регулярних виплатах і простих операціях [53]. Отже, клієнтська база умовно містить дві великі групи з різними поведінковими

моделями: цифрово-активні (молодші/середній вік) і традиційні користувачі (старші, з постійними виплатами).

З погляду освітньо-економічного профілю, публічна звітність банку прямо не дає повного розподілу за рівнем освіти чи доходів; проте поєднання даних про кількість активних цифрових користувачів (13–14 млн), обсяги кредитування МСБ і число корпоративних клієнтів дають підстави стверджувати, що суттєва частка клієнтів має середній і вищий рівень доходу та залучена в економічну активність (робота, ФОП, МСБ). Це підтверджується збільшенням кредитного портфеля та обсягів послуг для малого й середнього бізнесу в 2024 році, що фіксується у звітах банку.

Аналітичні наслідки цих даних такі. По-перше, великий пул цифрово-активних клієнтів (приват24) означає, що маркетингові й продуктово-сервісні рішення мають бути орієнтовані на швидкість взаємодії, простоту UX, персоналізацію пропозицій і тригери (push, SMS, персоналізовані пропозиції). По-друге, значна частина пенсіонерів і клієнтів у регіонах вимагає збереження гібридних каналів (offline + online) та інвестицій у клієнтську підтримку, навчальні програми та доступність відділень. По-третє, наявність великого корпоративного та МСБ-сегмента створює попит на комплексні бізнес-рішення і сервісні пакети, що впливає на поведінку споживачів у напрямку використання додаткових послуг (еквайринг, зарплатні проекти, лізинг тощо).

2.3. Оцінка ефективності управління поведінкою споживачів

Управління поведінкою споживачів є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності банківських установ, оскільки дозволяє адаптувати продукти, канали комунікації та сервісні моделі до реальних потреб і мотивацій клієнтів. Для ПриватБанку, який є лідером українського ринку, ефективність таких управлінських рішень визначає стабільність клієнтської бази, рівень цифрової активності користувачів та глибину

використання фінансових продуктів. З огляду на значне зростання ролі онлайн-каналів, зміни у соціально-демографічній структурі клієнтів та посилення конкуренції на ринку фінансових послуг, оцінювання результативності управління поведінкою споживачів стає критично важливим для розуміння того, наскільки успішно банк забезпечує клієнтоорієнтованість і підтримує довгострокову лояльність.

Управління поведінкою споживачів у ПриватБанку ґрунтується на широкому комплексі цифрових, аналітичних та маркетингових інструментів, що дають змогу формувати цілеспрямовану реакцію клієнтів на продукти, послуги, комунікації та зміни в сервісних процесах. Ключовою основою цих інструментів є розбудована цифрова екосистема банку, що включає застосунок «Приват24», мережу банкоматів, POS-терміналів, інтегровані онлайн-банкінгові сервіси та інфраструктуру big data, яка дозволяє аналізувати поведінкові зміни у режимі реального часу. Згідно з даними річного звіту за 2024 рік, понад 78% усіх взаємодій між клієнтом та банком відбуваються у цифровому середовищі, що формує унікальні можливості для управління поведінковими патернами через персоналізовані цифрові впливи [52].

Одним із ключових інструментів, який активно застосовується банком, є тригерні комунікації. Це автоматизовані повідомлення, що надсилаються клієнту в момент, коли його поведінка відповідає певному сценарію: зниження активності, спроба здійснити незвичну транзакцію, затримка платежу, підвищення інтересу до певного продукту чи перегляд інформаційних сторінок у застосунку. Власні дослідження банку свідчать, що персоналізовані рекомендації у «Приват24» збільшують імовірність використання пропозиції в середньому на 18–22% порівняно з масовими повідомленнями [76].

Ще одним важливим інструментом є глибинна сегментація клієнтів, що поєднує соціально-демографічні, транзакційні, психографічні й поведінкові ознаки. На відміну від традиційної сегментації, що враховує лише стать, вік або регіон, ПриватБанк застосовує динамічні сегменти –групи клієнтів, які автоматично оновлюються залежно від змін у поведінці. Це дає змогу банку

створювати окремі сценарії: наприклад, для користувачів, які активно здійснюють оплати карткою, але мало користуються кредитним лімітом; для клієнтів, що переводять значні суми між рахунками; або для пасивних користувачів, чия активність знижується. Дослідження McKinsey показують, що динамічна сегментація дозволяє підвищити точність таргетування у фінансовому секторі на 30–50% і практика ПриватБанку підтверджує ці тенденції [73].

Управління поведінкою спирається також на рекомендаційні алгоритми, що аналізують історію платежів, геолокацію, типові сценарії користування та продукти, які є популярними серед подібних груп клієнтів. Ці алгоритми працюють за принципом collaborative filtering, схожим до механізмів, які застосовують Netflix чи Amazon, однак адаптованим до фінансових операцій. Наприклад, система може рекомендувати встановити автосписання комунальних платежів, замовити віртуальну карту, оформити депозит або скористатися кешбек-програмою.

Значне місце у системі управління поведінкою займають механізми UX-мотиваторів – інтерфейсні елементи, що стимулюють користувача виконувати регулярні або бажані дії. До них належать підказки, мікроанімації, звукові стимули, візуалізація прогресу та елементи гейміфікації. Дослідження у сфері поведінкової економіки доводять, що гейміфіковані UX-елементи можуть підвищувати регулярність виконання фінансових дій на 20–35% і це підтверджується внутрішніми показниками банку [74].

Крім того, ПриватБанк застосовує розвинену антифрод-систему, що не лише запобігає шахрайству, але й формує у клієнта відчуття безпеки, яке, згідно з міжнародними дослідженнями, є одним із ключових факторів поведінки користувачів цифрових банківських послуг [75]. Система аналізує кожну транзакцію за десятками параметрів, використовуючи machine learning-моделі для визначення аномальної поведінки. У разі виявлення ризику клієнт одразу отримує повідомлення або запит на підтвердження, що формує довіру та підсилює безпекову поведінку споживачів.

Програми лояльності та механізми винагород також є потужним інструментом управління поведінкою. Кешбек, бонусні програми, партнерські акції та персональні знижки сприяють збільшенню кількості транзакцій, переходу клієнтів від готівки до розрахунків карткою та зростанню їхньої активності у «Приват24». За даними банку, учасники кешбек-програми здійснюють у середньому в 1,8 раза більше транзакцій на місяць, ніж клієнти, які не беруть у ній участі [52]. В економічній літературі доводиться, що програми винагород формують довгострокову поведінкову прихильність, що підсилює емоційну прив'язаність до бренду та зменшує ймовірність відтоку клієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Приклади інструментів впливу ПриватБанку.

Інструмент ПриватБанку	Сутність інструменту	Поведінковий ефект	Дані
Програма лояльності «Привіт»	Персоналізовані пропозиції, категорійні кешбеки	Підвищення регулярності транзакцій, зростання утримання клієнтів	18 млн активних користувачів Приват24 у 2023 р.; понад 70% клієнтів користуються бонусами
Щомісячний кешбек («Універсальна», «Універсальна Gold»)	До 3% кешбеку	Збільшення кількості карткових оплат, стимулювання щомісячної активності	Частка безготівкових платежів клієнтів понад 88% у 2023 р.
Картка «Національний кешбек»	Підвищені кешбеки у національних категоріях	Формування звички безготівкової оплати в локальних сферах споживання	5,3 млн оформлених карток станом на кінець 2023 р.
Мобільний додаток Приват24	Банківські операції онлайн	Перехід клієнтів у digital-канал; зростання частоти входів	74% активних клієнтів — активні користувачі Приват24
Екосистема безготівкових платежів	POS, QR, NFC, Apple/Google Pay	Формування cashless-поведінки	Частка ПриватБанку в ринку cashless — 51,3% (2023 р.)

Джерело: узагальнено автором за даними [76]

Окрему роль відіграють комунікаційні інструменти: email-маркетинг, пуш-повідомлення, банерні повідомлення в інтерфейсі, контекстні нотіфікації та цифрові консультації. Важливо, що ці комунікації не є масовими – банк адаптує тон, структуру та частоту повідомлень до конкретної поведінкової групи. Наприклад, активні цифрові користувачі частіше отримують рекомендації щодо нових функцій, у той час як користувачі, схильні до ризиків відтоку, отримують індивідуальні повідомлення із пропозицією підвищених бонусів або знижок на окремі продукти. Такі підходи відносяться до методів мікротаргетингу, ефективність яких у банківському секторі підтверджується дослідженнями маркетингових аналітичних платформ [77].

Сумарно комплекс практичних інструментів, що використовує ПриватБанк, формує інтегровану поведінкову екосистему, у якій банк не лише реагує на поведінку клієнтів, а й активно формує її, спрямовуючи до необхідних фінансових сценаріїв. Це підвищує ефективність взаємодії, зміцнює лояльність, оптимізує ризики та підвищує життєву цінність клієнта.

Ефективність управління поведінкою споживачів у ПриватБанку значною мірою визначається результатами цифрових каналів залучення клієнтів, передусім мобільного застосунку «Приват24», веб-платформи та автоматизованих систем onboarding. Для оцінювання реальної результативності цих процесів були проаналізовані ключові KPI: Conversion Rate, Cost per Acquisition та Digital Onboarding Rate.

За останні роки ПриватБанк демонструє один із найвищих рівнів цифрової взаємодії серед українських банків. Згідно з відкритими звітами, понад 70% нових клієнтів банк залучає через дистанційні канали – переважно через мобільний застосунок «Приват24» та веб-форму заявки [78].

Середня конверсія поданих онлайн-заявок у повноцінно відкриті рахунки становить 32–36%, що відповідає середньому рівню для великих універсальних банків у Європі [79]. Найвищі значення CR відзначаються для продуктів, які потребують мінімальної верифікації (наприклад, відкриття картки для виплат або цифрової картки), де конверсія сягає до 45%.

Основними факторами, які позитивно впливають на конверсію, є:

- зрозумілий інтерфейс «Приват24», який є найпопулярнішим банківським застосунком в Україні;
- автоматизоване попереднє заповнення даних клієнта через BankID;
- короткий шлях від заявки до підтвердження.

Водночас певне зниження CR спостерігається у випадку складніших продуктів (депозитів із індивідуальними умовами, кредитних лімітів), де частина користувачів зупиняється на етапі додаткової перевірки.

Попри масштаб маркетингових активностей ПриватБанку, середня вартість залучення клієнта залишається однією з найнижчих серед великих банків завдяки автоматизації цифрових процесів і високій органічній впізнаваності бренду.

За даними Digital Marketing звіту банку, середній CPA коливається в межах 1,3–2,1 доларів для цифрових каналів [72]. Найнижчі показники CPA характерні для:

- органічних каналів (пошуковий трафік, переходи з YouTube-каналу банку);
- внутрішніх банківських пушів у «Приват24»;
- реферальних механік («Запроси друга»).

Найвищий CPA характерний для таргетованої реклами у Facebook та Google Ads, особливо для кредитних продуктів, що вимагають складнішої оцінки ризику.

Показник Digital Onboarding Rate у ПриватБанку є одним із найвищих у Східній Європі. За даними звітності, понад 84% клієнтів завершують повний процес цифрової ідентифікації без відвідування відділення [52].

Це стало можливим за рахунок:

- технології Remote Verification (відеоідентифікація);
- інтеграції BankID та е-підпису «Дія.Підпис»;
- автоматичного підтягування даних з державних реєстрів;

- інтелектуальних алгоритмів оцінки ризиків..

Маркетингові та поведінкові кампанії ПриватБанку є ключовим інструментом управління споживчою активністю та залученням нових клієнтів. Завдяки розгалуженій цифровій інфраструктурі, банк системно тестує та впроваджує різні стимули, поєднуючи фінансові вигоди з поведінковими механізмами. Це дозволяє не лише підвищувати попит на окремі продукти, але й формувати довгострокову лояльність клієнтів.

Однією з найпотужніших за результатами залучення клієнтів стала програма кешбеків. Її ефективність пояснюється поєднанням механізмів негайної винагороди та спрощеного сценарію користування карткою, що привело до стабільного зростання щомісячної кількості транзакцій на 12–15% у сегменті роздрібних платежів [80]. Кешбек як інструмент значною мірою активізував пасивних клієнтів та підвищив частку регулярних безготівкових операцій. Поведінковий ефект цієї кампанії ґрунтується на механізмі instant reward – споживач отримує позитивне підкріплення відразу після покупки, що стимулює повторюваність дій.

Суттєве зростання активності було зафіксовано й під час кампаній зі стимулювання безконтактних оплат Apple Pay та Google Pay. У період проведення промоактивностей кількість токенізованих карток збільшувалася на 28–35% щомісяця, а частка оплат смартфоном – удвічі порівняно з докампанійним періодом [81]. Результат пояснюється використанням механік scarcity та social proof: обмежені в часі акції та активне поширення інформації у соціальних мережах створювали ефект масовості. Крім того, безпека й зручність NFC-оплат знижували бар’єр для першого використання, а після першої транзакції клієнти майже не поверталися до фізичних карток, що свідчить про стійкість поведінкових змін.

Програма «Оплата частинами» залишається одним із найуспішніших продуктів ПриватБанку, що поєднує кредитні рішення з елементами поведінкового дизайну. Завдяки простому оформленню без потреби у відвідуванні відділення та підтримці більш ніж 10 000 партнерів, кількість

оформлених угод зростає на 20–25% щороку [82]. Механізм loss aversion є визначальним: споживачі охочіше обирають розстрочку без відсотків, щоб уникнути великих одномоментних витрат. Для банку продукт залишається високорентабельним через комісію з торгових партнерів та високий повторний попит.

Іншим важливим напрямом є участь ПриватБанку в програмі «єОселя», яка демонструє не лише високі соціальні показники, але й ефективність залучення нових довгострокових клієнтів. Станом на 2024 рік банк був одним із лідерів за кількістю виданих кредитів програми, забезпечивши понад 30% від загальної кількості заявок у державному сегменті [83]. Для цього продукту ключовим став психологічний механізм high-stakes commitment: клієнт, який отримує доступне житло, формує високий рівень довіри та довгострокові відносини з банком.

Аналіз наведених даних свідчить, що маркетингові активності ПриватБанку мають високу результативність та забезпечують значний приріст клієнтської активності в усіх ключових сегментах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка результативності основних маркетингових кампаній ПриватБанку у 2023-2024 рр.

Назва кампанії / продукту	Основний поведінковий механізм	Ключові результати кампанії
Програма кешбеків	Миттєве підкріплення винагородою	Зростання кількості безготівкових транзакцій на 12–15% щомісяця
Кампанії стимулювання оплат Apple Pay та Google Pay	Ефект обмеженості та соціального підтвердження	Збільшення кількості токенізованих карток на 28–35% у період акцій
Програма «Оплата частинами»	Уникнення великих витрат (ефект «втрат»)	Зростання кількості оформлених угод на 20–25% щороку
Участь у державній програмі «єОселя»	Формування довгострокового зобов’язання клієнта	Приблизно 30% усіх заявок у державній програмі оформлено через ПриватБанк

Джерело: узагальнено автором за даними [80-83]

Узагальнення ключових показників залучення, утримання, лояльності, активності та реакцій клієнтів на маркетингові інструменти дає змогу сформувати інтегральну оцінку ефективності управління поведінкою споживачів у ПриватБанку. Проаналізовані раніше дані свідчать, що банк демонструє одну з найстабільніших моделей взаємодії з клієнтом на українському фінансовому ринку, забезпечуючи водночас масштабність охоплення та гнучкість персоналізованих впливів. Високі показники залучення пояснюються насамперед універсальністю продуктової лінійки, цифровою доступністю сервісів та технологічно розвиненою інфраструктурою, яка знижує бар'єри входу для нових користувачів.

Сегмент утримання характеризується високою стабільністю, що проявляється у значній частці клієнтів, які продовжують використовувати сервіси банку впродовж тривалого періоду. Тут ключову роль відіграє екосистема цифрових послуг – зокрема, "Приват24", дистанційні сервіси підтримки та регулярні поведінкові тригери, налаштовані на основі даних транзакційної та активності клієнтів. Завдяки цьому банк здатний швидко реагувати на відтік, пропонуючи релевантні стимули залежно від профілю користувача, наприклад, зміну кредитного ліміту, персоналізовану знижку або відновлення заохочувальних кешбек-кампаній. Це свідчить про високу відповідність інструментів банку сучасним моделям поведінкової економіки, які орієнтуються на мінімізацію "точок болю", спрощення взаємодії та систематичне підкріплення бажаної поведінки.

Лояльність клієнтів, що простежується через NPS, рівень активності у цифрових каналах і частку повторного користування послугами, також підтверджує ефективність стратегій впливу на поведінку. Хоча загальнонаціональні виклики та зміни в економіці впливають на споживчі очікування, ПриватБанк зберігає високий рівень довіри користувачів. Поєднання простоти сервісів та розвитку нових продуктів (інвестиційні пропозиції, цифрові ощадні інструменти, миттєві платежі) створює ефект

“замкнутої екосистеми”, у межах якої клієнту незручно або економічно невигідно змінювати банк (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Інтегральна оцінка ефективності управління поведінкою споживачів АТ КБ «ПриватБанк»

Параметр оцінювання	Ключові показники (2023–2024)	Оцінка ефективності (за шкалою 1–5)	Інтерпретація
1. Залучення клієнтів	21,9 млн активних клієнтів (2024), приріст ~6%; найвища частка первинних клієнтів на ринку	5	ПриватБанк зберігає роль «точки входу» у банківську систему, що свідчить про виняткову ефективність залучення.
2. Утримання клієнтів	Висока частка користувачів, що використовують 2+ продукти банку	4,7	Стабільна поведінка клієнтів та мінімальний відтік у ключових сегментах підтверджують ефективність персоналізованих стратегій.
3. Лояльність (NPS)	NPS = +64 у 2024 році за внутрішніми даними банку	4,8	Високий рівень довіри та позитивного ставлення, який перевищує середньоринкові значення.
4. Активність у цифрових каналах	12+ млн активних користувачів Приват24; 96% транзакцій онлайн	5	Домінування цифрових каналів і регулярність взаємодій свідчать про формування звички користування.
5. Прогнозованість поведінки	Використання ML-моделей і поведінкової аналітики для прогнозу депозитів, кредитного попиту, відтоку	5	Технологічний рівень прогнозування відповідає сучасним стандартам поведінкової аналітики.
6. Стратегічна відповідність поведінковим трендам	Високий рівень цифровізації, розвиток екосистемних послуг, гейміфіковані стимули	4,9	Банк випереджає більшу частину ринку у використанні поведінкових інновацій.

Джерело: узагальнено автором за даними [52, 81, 82]

Активність користувачів банку, зафіксована через частоту транзакцій, частку клієнтів, які користуються декількома продуктами одночасно, та інтенсивність застосування мобільних каналів, демонструє високу ступінь залучення споживачів у щоденні фінансові операції. Це прямо свідчить про ефективність стимулюючих інструментів, заснованих на поведінкових патернах, оскільки банк не лише надає доступ до продуктів, а й вибудовує систематичну взаємодію, яка формує звичку до регулярного використання сервісів.

Окрему роль у загальній оцінці посідає реакція клієнтів на маркетингові та комунікаційні кампанії. Поведінкові тригери, такі як push-повідомлення, персоналізовані бонуси, нагадування, таргетовані кредитні пропозиції, демонструють істотний вплив на поведінку клієнтів. Банк застосовує модель прогнозування, яка визначає ймовірність активації клієнтом певного продукту або сервісу. Така система дозволяє формувати ефективне сегментоване комунікаційне середовище та зменшувати витрати на непродуктивні контакти, що є критерієм високого рівня оптимізації процесу управління поведінкою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Поведінкові тригери у ПриватБанку.

Види поведінкових тригерів	Приклад використання у ПриватБанку	Ефект / результат
Цифрові тригери (push-повідомлення, email)	Нагадування про завершення акцій, бонуси, платежі через додаток Privat24	Підвищення конверсії на 12–15 %
Соціальні та емоційні тригери	Рекомендації продуктів на основі дій друзів, повідомлення про обмежену пропозицію	Стимулюють швидше прийняття рішення, підсилюють відчуття терміновості та соціального підтвердження
Тригери для фінансової грамотності	Нагадування про бюджетування, заощадження, інвестиційні поради	Формування довгострокових фінансових звичок, підвищення лояльності клієнтів

Джерело: узагальнено автором за даними [26-28]

Зведення цих параметрів у єдину систему свідчить, що інтегральний рівень ефективності управління поведінкою споживачів у ПриватБанку можна оцінити як високий. Банк демонструє відповідність сучасним світовим стандартам, зокрема принципам поведенкової економіки, підходам data-driven management та моделям customer experience management. Це підтверджується обсягом клієнтської бази, технологічним лідерством та впровадженням рішень, які спираються на алгоритми прогнозування, машинне навчання та поведінковий аналіз.

Таким чином, інтегральний висновок демонструє, що система управління поведінкою споживачів у ПриватБанку є цілісною, структурованою та високоефективною. Вона поєднує масовість залучення з персоналізованістю впливу, а технологічність – із глибоким розумінням мотивацій клієнтів. Саме така синергія дозволяє банку не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й адаптуватися до динамічних змін, прогнозувати поведінку клієнтів та формувати її у бажаному напрямку.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Удосконалення системи збору та аналізу клієнтських даних

Сучасна банківська діяльність визначається високим рівнем цифровізації та зростанням ролі даних як ключового активу для управління поведінкою споживачів. ПриватБанк, будучи лідером українського банківського сектору за кількістю клієнтів та масштабом використання цифрових каналів, володіє однією з найбільших баз транзакційних даних у країні. У другому розділі було з’ясовано, що банк активно застосовує інструменти Big Data, машинного навчання та мобільної аналітики для персональної комунікації, прогнозування фінансової активності та оптимізації маркетингових кампаній. Разом з тим, навіть попри значний рівень цифрової зрілості, поточна система збору та обробки клієнтських даних потребує вдосконалення, передусім у частині глибинного аналізу поведінкових патернів, інтеграції даних із зовнішніх джерел, підвищення точності сегментації та розширення можливостей персоналізації в режимі реального часу.

Попри розвинену інфраструктуру цифрових сервісів, у процесі аналізу виявлено низку обмежень, що знижують ефективність управління поведінкою споживачів. Значна частина наявних даних має транзакційний характер і переважно відображає фактичні дії, тоді як поведінкові індикатори – наприклад, мотиви, уподобання, чутливість до ризику або реакція на стимули – залишаються лише частково оцифрованими. Це ускладнює побудову повноцінних поведінкових профілів клієнтів, особливо в сегментах, де рішення приймаються під впливом емоційних або соціальних чинників. Крім того, зібрані у різних інформаційних системах дані не завжди формують єдину

інтегровану картину, що характерно для установ із масштабною інфраструктурою, широкою мережею каналів та значним розподілом операцій між системами, створеними у різні роки.

Важливою проблемою залишається недостатня інтеграція зовнішніх джерел, таких як відкриті державні реєстри, зовнішні кредитні бюро, агрегатори споживчих даних, показники мобільної поведінки та відкриті цифрові сліди користувача. Це обмежує точність моделей скорингу, прогнозування життєвого циклу клієнта та визначення потенційних тригерів для відтоку або навпаки для зростання цінності клієнта. Аналіз також виявив, що певні аналітичні моделі, зокрема в частині прогнозування ризику або визначення «насторожених» клієнтів, працюють із затримкою, а це знижує потенціал персоналізації «тут і зараз». Брак єдиної CDP-платформи (Customer Data Platform) призводить до того, що персоналізовані пропозиції інколи не відповідають реальним потребам користувача в конкретний момент часу, що зменшує коефіцієнт конверсії маркетингових кампаній.

Окремі обмеження були виявлені у сфері сегментації. Хоча банк активно застосовує RFM-моделювання, транзакційні патерни та ціннісну сегментацію, нинішня система не завжди дозволяє формувати мікросегменти, характерні для сучасних підходів behavioural banking. Зокрема, відсутність широкомасштабних моделей, побудованих на даних про емоційні реакції клієнтів, тригери фінансової активності, поведінку у мобільному застосунку або чутливість до різних типів взаємодії, зменшує ефективність прогнозування і персоналізації. У результаті банк отримує фрагментарну, а не цілісну картину поведінки клієнта, що обмежує можливості впровадження складних рекомендаційних систем та стратегій превентивного утримання клієнтів.

Ще одним викликом є недостатня автоматизація аналітичних процесів і залежність від ручної аналітики під час підготовки більш складних моделей. Це створює ризики затримок в оперативній роботі, а також підвищує ймовірність похибок у даних. Для банку з масштабом ПриватБанку, де щодня відбуваються мільйони транзакцій і здійснюються сотні тисяч звернень до

цифрових сервісів, критично важливим є перехід до повністю автоматизованих розподілених аналітичних систем, здатних обробляти дані в режимі реального часу.

Загалом проведений аналіз показав, що, попри дуже високий рівень цифрового розвитку, ПриватБанк стикається з типовими для великих банків викликами: фрагментованістю даних, недостатністю інструментів глибинної поведінкової аналітики, обмеженнями в інтеграції та відсутністю єдиної платформи даних, яка забезпечила б побудову персоналізації нового покоління. Саме ці аспекти слід розглядати як ключові напрями удосконалення системи збору та обробки клієнтських даних і як основу для розвитку поведінково-орієнтованого управління споживачами у ПриватБанку.

Побудова ефективної системи управління поведінкою споживачів у ТА КБ «ПриватБанк» передбачає створення комплексної, інтегрованої та технологічно зрілої інфраструктури роботи з клієнтськими даними. У сучасних умовах банку необхідно формувати не просто базу даних, а повноцінну цифрову екосистему, що дозволить поєднати всі наявні інформаційні потоки, включно з транзакційною активністю, поведінкою клієнтів у цифрових каналах, історією комунікацій, зовнішніми даними та зворотним зв’язком. Основою такої системи має стати впровадження Customer Data Platform (CDP), яка надає можливість формувати єдиний клієнтський профіль на основі даних із Приват24, кол-центру, чатботів, CRM, Core Banking System та інших джерел, а також опрацьовувати ці дані у режимі реального часу. Завдяки створенню уніфікованого клієнтського ідентифікатора банк зможе відстежувати повний цифровий слід користувача, що формує підґрунтя для поведінкової аналітики та прогнозування.

Важливим елементом удосконаленої системи має стати підключення зовнішніх джерел інформації, таких як дані дослідницьких панелей Kantar та GfK, а також державних відкритих баз. Ці ресурси дозволяють отримати інформацію, яка виходить за межі внутрішніх систем банку: структуру соціально-демографічних груп, загальноринкові тренди, поведінку

конкурентів, економічні зміни, репутаційні сигнали та інші фактори, що формують поведінку споживача. Інтеграція таких даних у CDP дає можливість формувати повніший профіль клієнта та враховувати більше чинників для поведінкових моделей, прогнозів та маркетингових рішень.

Окремим напрямом є поглиблене опрацювання транзакційних даних, які залишаються ключовим індикатором реальної поведінки споживачів. Для цього ПриватБанку доцільно створити формалізовані життєві цикли клієнтів від моменту залучення до переходу в стан зниження активності та потенційного відтоку. Аналіз транзакційних патернів, регулярності платежів, змін у витратах, зростання частки кешу, зменшення онлайн-активності дозволить виявляти типові поведінкові сценарії та визначати тригери, які сигналізують про майбутні зміни в активності клієнтів. Ці тригери можуть автоматично запускати відповідні маркетингові або сервісні дії.

Комплексне вдосконалення системи також передбачає автоматизацію аналітики за допомогою сучасних моделей машинного навчання. Створення модулів RFM-сегментації, прогнозування LTV, churn-моделей та моделей схильності до купівлі забезпечить перехід від реактивного аналізу до проактивного управління поведінкою клієнтів. Розміщення таких моделей у BI-середовищах (наприклад, Tableau або Power BI) дозволить формувати інтерактивні дашборди з оновленням у реальному часі, забезпечуючи оперативність і точність управлінських рішень.

Окрему роль відіграє створення системи Voice of Customer (VoC), орієнтованої на систематичний збір і аналіз зворотного зв’язку клієнтів. Використання мікроопитувань у Приват24, регулярних хвиль NPS, аналізу текстових відгуків за допомогою технологій обробки природної мови, а також постійний моніторинг соціальних мереж і платформ відгуків дозволить банку виявляти проблемні точки й емоційні реакції клієнтів у режимі реального часу. У результаті формується замкнений цикл поліпшення сервісу, де поведінка клієнтів і їхній зворотний зв’язок стають ключовими джерелами управлінських рішень.

Таким чином, удосконалення системи збору та аналізу клієнтських даних у ПриватБанку полягає не у фрагментарних змінах, а в побудові цілісної інтегрованої системи, здатної об’єднати внутрішні, зовнішні та поведінкові дані в єдину платформу. Це створює умови для персоналізованої взаємодії з клієнтами, своєчасного виявлення ризиків, підвищення ефективності маркетингових рішень та переходу до управління поведінкою на основі реальних, а не припущених індикаторів.

Одним із найбільш критичних напрямів удосконалення процесу управління поведінкою споживачів у ПриватБанку є розвиток сучасних методів аналітики даних, які дозволяють не лише фіксувати наявні патерни клієнтської активності, а й прогнозувати майбутні дії користувачів. У сучасних банківських екосистемах саме глибока аналітика даних стає основою ефективного управління клієнтською поведінкою, забезпечуючи точніші рішення щодо персоналізації, таргетингу й утримання клієнтів.

Для ПриватБанку, як банку з найбільшою цифровою клієнтською базою в Україні, імплементація покращених моделей обробки даних дає змогу значно підвищити точність прогнозів і якість управлінських рішень. Одним із ключових напрямів є впровадження predictive analytics — аналітичного підходу, який дозволяє формувати передбачення щодо ймовірності майбутньої поведінки клієнта. Наприклад, на основі транзакційної активності, стабільності доходів, історії взаємодії з банком та оцінки ризиків система може прогнозувати ймовірність відкриття депозиту, заявки на кредит або переходу до статусу неактивного клієнта. У випадку ПриватБанку такі моделі можуть бути інтегровані у вже наявні системи скорингу і рекомендацій, що забезпечить можливість автоматичного визначення клієнтів із високим потенціалом до зростання або навпаки – до відтоку.

Важливим компонентом запропонованого вдосконалення є побудова поведінкової сегментації, що ґрунтується не на статичних характеристиках клієнтів (вік, стать, регіон), а на динамічних параметрах: частоті транзакцій, перевагах щодо каналів взаємодії, активності у мобільному застосунку, реакції

на маркетингові стимули та рівні ризикованості споживчої поведінки. У контексті ПриватБанку це означає можливість побудови сегментів, що формуються в режимі реального часу, а не за застарілими групами, визначеними вручну. Таким чином, банк отримує змогу адаптувати пропозиції та комунікації залежно від поточного стану споживача, а не від статичних характеристик.

Особливої уваги заслуговує впровадження алгоритмів machine learning для прогнозування показників прикріплення клієнтів, їх структури витрат, ризику відтоку, ймовірності реагування на певні продукти та рівня кредитоспроможності. Наприклад, моделі градієнтного бустингу, нейронні мережі можуть визначати, коли клієнт із високою точністю перейде у категорію ризикових, чи потребує він пропозиції реструктуризації, або чи має високі шанси відмовитися від активного користування застосунком. Для ПриватБанку це створює можливість не лише передбачати ризики, але й автоматично ініціювати превентивні дії, зменшуючи ймовірність втрати клієнта та покращуючи загальну стабільність портфеля.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток персоналізації в реальному часі (real-time decisioning). Йдеться про інтеграцію систем, які на основі аналізу даних здійснюють миттєві рішення щодо того, яку пропозицію показати клієнту в конкретний момент. Наприклад, якщо система фіксує, що клієнт робить перекази за кордон або активно використовує розстрочку, то вона може автоматично запропонувати персоналізований ліміт кредитної картки чи продукт зниженої комісії саме у той момент, коли клієнт проявляє зацікавленість у подібних операціях. Це дозволить підвищити точність і оперативність ухвалюваних рішень, зменшити затримки у комунікації, а також збільшити конверсію маркетингових кампаній.

Загалом удосконалення методів аналізу та обробки клієнтських даних забезпечує можливість створення глибших інсайтів, підвищення точності прогнозної аналітики і трансформації клієнтської взаємодії у більш персоналізовану та адаптивну систему. Для ПриватБанку це означає перехід

від класичних підходів до управління клієнтською поведінкою до моделі, яка функціонує на основі комплексних, самонавчальних і гнучких алгоритмів, здатних оперативно враховувати зміни у поведінці клієнтів та реагувати на них до того, як вони стануть проблемою або втраченою можливістю.

Очікувані результати впровадження вдосконаленої системи збору, обробки та аналітичного використання клієнтських даних у ПриватБанку пов'язані з підвищенням точності прийняття управлінських рішень, покращенням персоналізації продуктів і послуг, оптимізацією маркетингових бюджетів та зростанням загальної ефективності взаємодії з клієнтами. У сучасній банківській практиці саме інституції, які здатні перетворювати великі масиви даних на прикладні управлінські інструменти, демонструють стабільно вищі показники клієнтської лояльності та фінансової результативності [84].

Першим значущим результатом стає підвищення точності сегментації клієнтів, адже застосування алгоритмів машинного навчання дає змогу враховувати сотні поведінкових і транзакційних параметрів, формуючи сегменти не лише за соціально-демографічними ознаками, а й за рівнем фінансової активності, ризиковості, схильністю до відтоку та прогнозованою цінністю клієнта (LTV). Це дозволяє банку створювати продукти, максимально наближені до потреб кожної групи користувачів, що підвищує ймовірність позитивної відповіді на пропозиції та знижує ризик відмови від банківських послуг.

Другим ключовим результатом є скорочення витрат на маркетинг, оскільки впровадження системи Data-Driven Marketing забезпечує можливість більш точного визначення аудиторій, що дійсно потребують певних продуктів. Банки, які перейшли на таку модель, у середньому зменшили маркетингові витрати на 15–25%, одночасно підвищивши конверсію комунікацій та відгук на пропозиції завдяки відмові від масових кампаній на користь індивідуалізованих рекомендацій і тригерних сценаріїв [85]. Для ПриватБанку, який має найбільшу роздрібну клієнтську базу в Україні, економічний ефект від оптимізації рекламного бюджету може бути особливо

значним, оскільки навіть 1% економії у масштабі банку становить суттєві фінансові вигоди.

Важливою групою результатів є також зменшення рівня клієнтського відтоку, оскільки трансформація системи аналізу даних дозволяє виявляти ризики відмови клієнта від співпраці ще на ранніх етапах. Сучасні моделі прогнозування churn здатні з точністю 80–92% визначати користувачів, що перебувають у зоні ризику, враховуючи частоту транзакцій, поведінкові зміни, індикатори зниження залученості та динаміку користування каналами банку [86]. Для ПриватБанку, який працює в умовах високої конкуренції та активного розвитку цифрових продуктів, можливість своєчасно виявляти потенційно вразливих клієнтів і пропонувати їм персоналізовані рішення дозволяє суттєво зменшити втрати та зміцнити довгострокову лояльність.

Ще одним очікуваним ефектом є зростання довічної цінності клієнта (LTV). Персоналізація продуктів та впровадження адаптивних рекомендаційних систем стимулюють клієнтів частіше користуватися послугами банку, збільшують глибину продуктового портфеля (cross-selling), а також підвищують рівень довіри до цифрових каналів.

Сумарний економічний ефект від запропонованих удосконалень проявляється у підвищенні маржинальності банківських продуктів, формуванні стійкої конкурентної переваги на ринку та зміцненні позицій ПриватБанку як інноваційного лідера українського фінансового сектору. Поєднання якісної аналітичної інфраструктури, системної роботи з даними та розвинених персоналізованих сервісів формує основу для стабільного зростання рентабельності та підвищення задоволеності клієнтів у довгостроковій перспективі [91].

3.2. Розвиток персоналізованих маркетингових стратегій і програм лояльності

У сучасному банківському секторі персоналізація стала ключовим чинником підвищення клієнтської цінності, утримання споживачів та оптимізації комерційних результатів. Глобальні тенденції свідчать, що цифрові банки, які використовують поведінкову аналітику та персональні пропозиції, демонструють значно вищий рівень конверсій, участі клієнтів у програмах лояльності та зростання середнього доходу на клієнта (ARPU). Для АТ КБ «ПриватБанк» питання персоналізації має особливо важливе значення, оскільки банк є найбільшим роздрібним фінансовим інститутом України.

Потреба в персоналізації зумовлена кількома факторами. По-перше, клієнти очікують індивідуального підходу, оскільки схожий стандарт взаємодії пропонують вже всі цифрові конкуренти. За дослідженнями McKinsey, понад 71 % споживачів очікують персональних пропозицій і відчувають роздратування, коли їх не отримують [87]. По-друге, український ринок фінансових послуг зазнав значної цифрової трансформації у 2017–2024 рр., що призвело до підвищення конкуренції між платформами, включаючи monobank, izibank та Sense Bank. Тому ПриватБанк потребує зміцнення конкурентної переваги саме через якіснішу роботу з даними та точні сегментаційні моделі.

По-третє, персоналізована взаємодія доведено впливає на поведінку клієнтів і формує довгострокову лояльність. Світові банки, які застосовують гіперперсоналізацію на основі алгоритмів машинного навчання, фіксують утримання клієнтів на рівні 85–90 %, що значно перевищує середні показники по галузі [88]. Для ПриватБанку це критично, оскільки стабільність клієнтської бази напряму визначає можливості масштабування ключових фінансових продуктів (кредитні ліміти, оплати частинами, міжнародні перекази).

По-четверте, персоналізація допомагає підвищити релевантність маркетингових кампаній та зменшити витрати на неефективні комунікації. Наприклад, сегментаційні моделі, що враховують життєві події клієнта (зміна доходу, поїздка за кордон, підвищення транзакційної активності), дають змогу формувати пропозиції з урахуванням контексту, що підвищує ймовірність конверсії у 3–5 разів [89]. Для ПриватБанку це означає можливість скорочення обсягів масових SMS-розсилок і переходу до точкових персональних тригерів у застосунку Приват24.

По-п’яте, персоналізація формує можливості створення інноваційних сервісів. На основі поведінкових даних банк може формувати персональні фінансові поради (PFM), динамічні ліміти, пропозиції з інвестицій, страхування та крос-продажів. Згідно з дослідженням Accenture, клієнти банків у 2,5 рази частіше купують додаткові продукти, якщо вони подані у персональному форматі [90]. Таким чином, персоналізація є важливим інструментом зростання не лише утримання, але й продуктової глибини.

Отже, необхідність активного розвитку персоналізації у ПриватБанку є об’єктивною та стратегічно обґрунтованою. Банк має достатній масив даних, інфраструктурні ресурси та технологічні можливості для побудови гіперперсоналізованих моделей комунікації, які здатні підвищити рівень утримання, лояльності та комерційної ефективності.

Ефективна система сегментації клієнтів дозволяє формувати диференційовані маркетингові стратегії, підвищувати точність комунікацій та оптимізувати продуктові пропозиції відповідно до реальних потреб клієнтів. Для АТ КБ «ПриватБанк» розвиток сегментаційних моделей є стратегічно важливим, оскільки банк працює з найбільшою та найрізноманітнішою клієнтською базою в Україні, що робить використання класичних методів поділу клієнтів за соціально-демографічними параметрами недостатньо ефективним. У сучасних умовах фінансові установи мають переходити до багатовимірної, поведінкової та прогностичної сегментації, що базується на аналізі великих даних та алгоритмах машинного навчання.

Імплементація прогностичних моделей поведінки також має ключове значення. Прогностична аналітика дозволяє визначати ймовірність відтоку клієнта, оцінювати готовність до використання нового продукту, визначати ризиковість кредитного портфеля та прогнозувати поведінку різних груп під час змін у тарифах чи продуктових умовах. Світові банки вже широко застосовують такі моделі — наприклад, прогноз churn, propensity-to-buy, next-best-offer та next-best-action. Їх ефективність підтверджена дослідженнями Gartner, які демонструють, що впровадження моделей next-best-action збільшує релевантність пропозицій у середньому на 60 % та суттєво знижує навантаження на маркетингові канали [91]. Для ПриватБанку це відкриває можливість формування індивідуальних тригерних сценаріїв у Приват24 та контакт-центрі, що оптимізує ресурси та зменшує витрати на комунікацію.

Перехід до вдосконаленої сегментації також дозволить банку підвищити рівень автоматизації у роботі з клієнтами. Завдяки побудові багатошарових моделей, які комбінують демографічні, поведінкові та психографічні змінні, можна формувати комплексні профілі клієнтів та забезпечувати глибший аналіз їх потреб. Це, у свою чергу, створює можливість впровадження рекомендаційних систем та створення персональних сценаріїв взаємодії на основі реального часу (real-time personalization).

Для ПриватБанку вдосконалення системи сегментації та моделювання поведінки є не лише внутрішньою оптимізацією, а й основою для розвитку персоналізованих сервісів, програм лояльності, кредитної політики та продуктової інноваційності. Завдяки багатовимірному аналізу, банк зможе підвищити точність комунікації, зменшити витрати на маркетинг, покращити клієнтський досвід і забезпечити більш стабільні довгострокові взаємини з клієнтами. У підсумку, такі інструменти становлять важливу частину стратегії підвищення конкурентоспроможності ПриватБанку в умовах інтенсивної цифрової конкуренції та зміни споживчих патернів.

Динамічні персональні пропозиції та тригерні комунікації також стають одним з ключових інструментів підвищення залученості клієнтів і зміцнення

їх лояльності. Зміна поведінки споживачів, поширення мобільного банкінгу, очікування швидких рішень і гіперперсоналізованого сервісу формують нові вимоги до банку. У таких умовах статичні або масові пропозиції вже не демонструють очікуваної ефективності, тоді як динамічні персональні рекомендації, які формуються на основі даних у реальному часі, дозволяють підвищити релевантність взаємодії та суттєво збільшити конверсію клієнтів.

Динамічні персональні пропозиції ґрунтуються на аналізі транзакційної активності, сегментаційному профілі, фінансовій поведінці, продуктових уподобаннях та життєвих подіях клієнтів. За даними McKinsey, релевантність персоналізованих банківських пропозицій здатна збільшити конверсію до 6 разів, а також на 20–30 % підвищує загальний рівень задоволеності користувачів у цифрових сервісах [92]. Для ПриватБанку, який має понад 11 млн активних користувачів мобільного застосунку, потенціал таких рішень є надзвичайно високим, оскільки дає змогу працювати з мікросегментами та пропонувати продукти в найбільш відповідний момент — наприклад, кредитний ліміт у момент регулярної нестачі коштів, депозит при накопиченні залишків або страхування під час покупки авіаквитків.

Тригерні комунікації — ще один інструмент, що дозволяє переходити від масових інформаційних повідомлень до індивідуальних реакцій на дії або зміни стану клієнта. Такі комунікації генеруються автоматично на основі визначених подій: падіння балансу нижче встановленого порогу, отримання заробітної плати, регулярність покупок у певних категоріях, тривалість неактивності в застосунку, підозрілі транзакції, відмова від продукту або процес оформлення кредиту, який клієнт не завершив.

Застосування динамічних рекомендацій та тригерних сценаріїв дозволяє формувати індивідуальні пропозиції наступної найкращої дії (next-best-action), які можуть включати кредитні продукти, депозити, партнерські акції, персональні кешбеки або корисні підказки щодо покращення фінансової поведінки. Для ПриватБанку це створює можливість переходу до моделі

«розумного банку», який не просто реагує на потреби клієнта, а передбачає їх у реальному часі.

У ПриватБанку існує значний потенціал для масштабування цих інструментів завдяки величезному масиву даних, високому рівню цифрової активності клієнтів і наявності розвинених технологічних платформ. Подальший розвиток системи динамічних пропозицій дозволить підвищити ефективність маркетингових кампаній, скоротити витрати на нерелевантні розсилки, підвищити рівень повторного використання продуктів та зменшити ймовірність відтоку клієнтів. У довгостроковій перспективі такий підхід формуватиме глибші та стійкіші відносини між банком і споживачами, базовані на розумінні їх індивідуальних потреб, поведінкових моделей і поточних життєвих подій.

Програми лояльності також відіграють ключову роль у побудові довгострокових відносин між банком і клієнтами. Міжнародний досвід демонструє, що саме системні, багаторівневі та персоналізовані програми лояльності забезпечують стабільне зниження рівня відтоку, збільшення частки активних користувачів та підвищення середнього доходу на одного клієнта (ARPU). Для ПриватБанку, який має найбільшу клієнтську базу в Україні та значну частку активних digital-користувачів, удосконалення програм лояльності є стратегічним пріоритетом, що дозволить підвищити поведінкову стабільність клієнтів, збільшити їх активність та посилити конкурентні переваги банку на роздрібному ринку.

Сучасна програма лояльності банку включає кешбек, партнерські знижки, бонуси та накопичувальні механізми, проте її потенціал використовується не повністю через відсутність достатньої персоналізації, гнучких сегментованих пропозицій та багаторівневої мотиваційної структури. Враховуючи глобальні тренди, що демонструють перехід банків до адаптивних та «живих» програм лояльності, які змінюються відповідно до поведінки клієнта, ПриватБанку доцільно впроваджувати моделі

гейміфікованої взаємодії, бонусних рівнів, динамічних статусів та поведінкових нагород.

Одним з основних напрямів удосконалення є впровадження багаторівневої системи статусів, яка передбачає диференційований доступ клієнтів до бонусів залежно від рівня їх активності, обсягу транзакцій або кількості користуваних продуктів. У випадку ПриватБанку це може бути реалізовано через статуси «Базовий», «Активний», «Преміальний» та «Платиновий», що відкриватимуть доступ до підвищеного кешбеку, пріоритетного сервісу, ексклюзивних партнерських знижок або безкоштовних фінансових консультацій.

Другим важливим напрямом має стати персоналізація бонусів залежно від життєвих подій, фінансової поведінки та регулярних транзакцій клієнта. Це передбачає автоматичне формування пропозицій, що максимально відповідають поточним потребам: наприклад, підвищений кешбек на дитячі товари після реєстрації новонародженого, пропозиції на подорожі після покупки авіаквитка, персональні ставки на депозити після накопичення значного залишку коштів на рахунку.

Додатковим вектором удосконалення є впровадження гейміфікації. Моделі ігрових механік – щоденні завдання, прогрес-бари, місії, колекції, сезонні челенджі та винагороди – довели свою ефективність у фінансовій сфері: за даними BCG, гейміфіковані програми дозволяють підвищити частоту використання мобільного додатку на 30–50 % та збільшити ймовірність покупки додаткових продуктів на 15 % [93].

Узагальнюючи, удосконалена програма лояльності ПриватБанку повинна формувати комплексну модель поведінкової взаємодії, у якій мотивуючі стимули, персональні бонуси, партнерські сервіси та ігрові елементи працюватимуть синергійно.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що розвиток персоналізованих маркетингових стратегій і програм лояльності є одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління

поведінкою споживачів у ПриватБанку. Використання сучасних підходів до сегментації клієнтів, базованих на поведінкових, ціннісних та фінансових характеристиках, дозволяє точніше визначати потреби різних груп користувачів та підбирати для них релевантні продукти й сервіси. Посилення ролі алгоритмічних рекомендаційних систем забезпечує формування персональних пропозицій, що враховують фінансові звички, частоту транзакцій та індивідуальні сценарії використання банківських послуг, що сприяє підвищенню конверсії та задоволеності клієнтів.

Розвиток програм лояльності ПриватБанку, зокрема вдосконалення механік бонусів, кешбеків та індивідуальних винагород, стає важливою складовою формування довготермінових відносин із клієнтами. Ефективність таких програм значною мірою залежить від того, наскільки точно вони враховують реальні потреби користувачів і наскільки тісно інтегровані з повсякденною фінансовою поведінкою клієнтів. Запровадження гнучких схем персонального заохочення, що адаптуються до змін поведінки, дозволяє зміцнити емоційну прив’язаність клієнтів та збільшити частоту використання банківських продуктів.

Особливої уваги потребує вдосконалення тригерних та реактивних комунікацій, що забезпечують своєчасне інформування клієнтів про можливості, ризики та персональні переваги. Такий підхід дає змогу переходити від масових повідомлень до точкових, поведінково-орієнтованих комунікацій, що зменшують інформаційне навантаження на клієнта та підвищують результативність маркетингових активностей. Поєднання тригерних сценаріїв із алгоритмічними рекомендаційними механізмами забезпечує більш органічний та природний клієнтський досвід.

Отже, удосконалення персоналізованих маркетингових стратегій і програм лояльності в ПриватБанку має базуватися на поглибленій аналітиці поведінкових моделей клієнтів, гнучкому підході до формування персональних пропозицій та системній модернізації інструментів взаємодії з користувачами. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню рівня

задоволеності клієнтів, зростанню лояльності й збільшенню вартості клієнтського портфеля банку, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги у динамічному банківському середовищі.

3.3. Підвищення ефективності цифрових каналів взаємодії з клієнтами

Удосконалення цифрових каналів взаємодії з клієнтами потребує точного розуміння того, як саме функціонують наявні сервіси ПриватБанку та які бар'єри виникають у користувачів у процесі взаємодії з ними.

Поточна система цифрових каналів ПриватБанку охоплює мобільний застосунок «Приват24», веб-версію банкінгу, чат-боти та омніканальний контакт-центр, які разом формують найбільшу в Україні цифрову екосистему банківських послуг. За офіційними даними банку, мобільним застосунком «Приват24» регулярно користуються понад 11 млн активних клієнтів, що забезпечує банку найвищий рівень проникнення цифрових сервісів у країні.

У веб-версії «Приват24» концентрується значна частина транзакційної активності, хоча вона переважно використовується для складніших операцій, які вимагають перегляду документів, звітів, рахунків, або в корпоративному сегменті. Аналіз поведінкових патернів показує, що молодші сегменти (18–35 років) майже повністю полишили веб-банкінг, тоді як старші групи залишаються залежними від браузерної версії, що підтверджує необхідність мультиплатформної підтримки.

Чат-боти ПриватБанку — зокрема у Viber та Telegram — виконують роль швидкого інтерфейсу для типових питань, але рівень їх використання значно нижчий, ніж у мобільного застосунку.

Контакт-центр ПриватБанку працює як частина омніканальної моделі обслуговування, проте клієнти часто звертаються до нього через складні фінансові питання, проблеми верифікації або недоступність тих чи інших функцій у цифрових каналах. У міжнародній практиці більшість банків із

високою цифровою зрілістю прагнуть знизити частку телефонних звернень до рівня 5–10%, роблячи цифрові канали максимально інтуїтивними [28].

Серед ключових проблем, які відзначають користувачі цифрових каналів ПриватБанку, найчастіше згадуються періодичні технічні збої, затримки відображення транзакцій, складність окремих функціональних меню та недостатній рівень персоналізації сповіщень і пропозицій. Додатковим бар'єром для частини аудиторії є високий інформаційний шум: надмірна кількість банерів і повідомлень у застосунку знижує якість сприйняття сервісу та формує втому від комунікацій.

У сукупності ці фактори показують, що цифрова інфраструктура ПриватБанку є однією з найрозвиненіших в Україні, однак потребує подальшої оптимізації, спрямованої не на кількісне розширення функцій, а на підвищення якості, персоналізації та бездоганності клієнтського досвіду в кожному каналізованому сценарії.

Удосконалення цифрових каналів взаємодії з клієнтами в АТ КБ «ПриватБанк» є неможливим без системної роботи над підвищенням ефективності мобільного застосунку «Приват24», який сьогодні виступає ключовим середовищем комунікації банку з більшістю споживачів. За даними глобальних досліджень, понад 70% користувачів очікують, що банківські застосунки будуть працювати швидко, інтуїтивно та забезпечувати персоналізований досвід [94]. Тому оптимізація «Приват24» повинна базуватися на принципах сучасного UX/UI-проєктування та поведінкової аналітики, що дозволить підвищити залученість, скоротити час виконання ключових операцій, зменшити ймовірність відтоку клієнтів та підвищити конверсії у продукти.

Першочерговим напрямом удосконалення є спрощення навігації та архітектури інтерфейсу, що передбачає мінімізацію кількості кліків до найпопулярніших операцій і логічне групування функцій. Для «ПриватБанку» це актуально, оскільки користувачі найчастіше виконують перекази, оплату комунальних послуг, поповнення мобільного та керування картками. Чітке

виділення цих функцій у «швидкому доступі» зменшить навантаження на користувача та покращить загальний досвід.

Другим важливим аспектом є використання поведінкової аналітики (behavioral analytics), яка дає змогу виявити «вузькі місця» у взаємодії клієнтів з інтерфейсом. Аналіз клієнтських маршрутів, часу виконання операцій та точок виходу дозволяє визначати, на яких етапах користувачі відмовляються від операцій або стикаються з труднощами. Провідні банки світу використовують мікротрекінг поведінкових патернів для реструктуризації UX-логіки. Для «ПриватБанку» це особливо актуально, враховуючи великий обсяг функціональності та необхідність оптимизации навігаційних шляхів.

Третім напрямом є поглиблена персоналізація інтерфейсу через адаптивне відображення контенту відповідно до історії поведінки клієнта. Персоналізовані підказки, контекстні банери, рекомендації продуктів, адаптація меню та «розумне» сортування функцій відповідно до частоти їх використання здатні значно підвищити ефективність комунікації та збільшити ймовірність конверсії.

Окремої уваги потребує оптимізація швидкодії та продуктивності застосунку, адже кожна додаткова секунда завантаження зменшує ймовірність завершення транзакції на 7–9% [95]. Тому технічні удосконалення мають передбачати оновлення API-структур, оптимізацію завантаження графічних елементів, зниження ваги застосунку та впровадження механізмів off-line-режиму для базових функцій. Підвищення швидкодії є не лише технічним, а й поведінковим чинником, який прямо впливає на емоційне сприйняття клієнтом бренду банку.

Таким чином, оптимізація «Приват24» на основі UX/UI-принципів і поведінкової аналітики забезпечить не лише покращення клієнтського досвіду, а й зростання обсягів транзакцій, підвищення лояльності та запобігання відтоку користувачів. Це робить мобільний застосунок ключовим інструментом модернізації процесу управління поведінкою клієнтів у ПриватБанку.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності цифрових каналів ПриватБанку є впровадження інструментів предиктивної аналітики, які здатні не лише відтворювати тенденції поведінки клієнтів, а й прогнозувати їх майбутні дії. Використання таких моделей стає загальною практикою провідних фінансових установ світу, оскільки надає можливість персоналізувати обслуговування, підвищити швидкість ухвалення рішень і зменшити кількість ризикових сценаріїв. У банківському секторі України попит на прогностичні технології стрімко зростає, що пов’язано з цифровізацією фінансових процесів і зростаючою залежністю клієнтів від мобільних продуктів.

У контексті ПриватБанку предиктивна аналітика може бути інтегрована в мобільний застосунок «Приват24» та веб-банкінг для прогнозування індивідуальної поведінки клієнтів на основі їх транзакційної активності, частоти використання цифрових сервісів, історії взаємодії із продуктами та змін у платіжних шаблонах. Наприклад, за допомогою моделей машинного навчання банк може визначати ймовірність переходу клієнта до використання альтернативного способу оплати, ризик зниження інтенсивності користування застосунком у найближчий період або ймовірність відтоку за конкретними сегментами. Такі інструменти широко застосовуються міжнародними банками, де точність моделей прогнозування відтоку клієнтів у середньому становить 70–85%, що дозволяє значно оптимізувати маркетингові витрати та підвищити рівень утримання [96].

Важливим елементом є виявлення ризикових сценаріїв, пов’язаних зі зниженням задоволеності клієнтів. Аналітичні системи можуть виявляти атипові поведінкові патерни, що зазвичай передують скаргам або відмовам від продуктів, як-от різке падіння частоти входів у застосунок, скасування раніше активних підписок, зменшення обсягів регулярних платежів або тривалі перерви у транзакційній активності. Подібні індикатори, згідно з дослідженнями у сфері digital-банкінгу, дозволяють ідентифікувати критичні точки незадоволеності за 7–30 днів до фактичної втрати клієнта [97]. Завдяки

цьому ПриватБанк може впроваджувати ранні попереджувальні заходи — від індивідуальних консультацій до спеціальних умов чи персональних пропозицій.

Ще одним напрямом практичної реалізації предиктивних моделей є формування персоналізованих пропозицій і автоматичних тригерів у «Приват24». Моделі машинного навчання дозволяють створювати індивідуальні сценарії взаємодії, які враховують реальні потреби клієнтів у конкретний момент. Наприклад, якщо алгоритм визначає, що клієнт, за його транзакційною поведінкою, близький до оформлення кредитної карти, застосунок може автоматично запропонувати продукт з оптимальними умовами, враховуючи попередній досвід користувача.

Впровадження предиктивної аналітики у цифрові канали не лише підвищує рівень персоналізації, а й дозволяє перевести управління клієнтською поведінкою у проактивний режим. У результаті банк отримує можливість запобігати відтоку, швидше реагувати на зміну потреб клієнтів, підвищувати ефективність своїх маркетингових активностей та формувати стабільні довгострокові відносини з користувачами.

Удосконалення цифрових каналів взаємодії банку є ключовим фактором підвищення ефективності сервісної моделі, покращення клієнтського досвіду та забезпечення конкурентоспроможності. На основі проведеного аналізу очікувані результати можна згрупувати за кількома напрямами:

1. Зростання активності та частоти використання цифрових сервісів. Оптимізація мобільного застосунку та веб-платформи, скорочення кількості кліків, усунення дублюючих процесів, а також покращення UX/UI повинні привести до інтенсивнішого використання цифрових каналів. Клієнти частіше здійснюватимуть платежі, відкриватимуть депозити та ініціюватимуть обслуговування онлайн, що позитивно позначиться на загальній цифровізації банку.

2. Збільшення конверсій у продукти та транзакційну активність. Більш зрозуміла навігація, персоналізовані пропозиції, push-нагадування та

інтуїтивна подача фінансових продуктів сприятимуть зростанню конверсії — від перегляду до оформлення продукту. Особливо це стосується кредитних карток, споживчих кредитів, страхових продуктів і депозитів.

3. Зменшення навантаження на фізичні відділення та контакт-центр. Перенесення типових операцій у цифрову площину знижує кількість звернень до відділень, що дозволяє оптимізувати чисельність персоналу, скоротити операційні витрати та прискорити обслуговування. Також зменшується навантаження на контакт-центр завдяки впровадженню зрозумілих self-service сценаріїв і покращеному пошуку інформації.

4. Зміцнення лояльності клієнтів та підвищення показників CSAT/NPS.

Підвищення швидкості, зручності та прозорості сервісу безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Полегшений доступ до послуг та мінімізація помилок формують позитивний досвід, що збільшує ймовірність довгострокової взаємодії, повторних звернень та рекомендацій банку іншим.

Удосконалення цифрових каналів є одним із найбільш результативних напрямів підвищення ефективності сервісної моделі банку. Проведений аналіз показав, що інвестиції в оптимізацію мобільного застосунку, веб-платформи та інфраструктури самообслуговування здатні забезпечити як операційну економію, так і відчутне покращення клієнтського досвіду. Покращення зручності використання, персоналізація сервісів та автоматизація рутинних процесів не лише збільшують цифрову активність клієнтів, але й знижують навантаження на фізичні канали, забезпечуючи більш збалансовану та стійку модель обслуговування. У результаті цифрова трансформація стає ключовим чинником формування конкурентних переваг та довгострокової лояльності клієнтів.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи було комплексно досліджено поведінку споживачів банківських послуг у сучасних умовах цифровізації та соціально-економічної трансформації, а також оцінено ефективність системи управління поведінкою клієнтів АТ КБ «ПриватБанк». Робота містить теоретичний аналіз чинників, моделей і підходів до вивчення поведінки споживачів, емпіричний аналіз клієнтської бази та чинних механізмів взаємодії банку з клієнтами, а також практичні рекомендації щодо підвищення результативності управління клієнтською поведінкою. Узагальнення результатів дослідження за кожним підрозділом дозволяє сформувати цілісне бачення проблематики та окреслити можливі напрями її вирішення.

У першому розділі було розглянуто сутність управління поведінкою споживачів у фінансовому секторі та визначено ключові фактори, що формують рішення клієнтів щодо вибору банківських продуктів. Аналіз соціально-демографічних характеристик продемонстрував суттєві відмінності у фінансовій поведінці різних вікових, регіональних та соціальних груп, що потребує сегментації та адаптації стратегій комунікації. Психологічні фактори, включно з рівнем довіри, ризик-орієнтацією та емоційними реакціями, показали визначальний вплив на вибір фінансових послуг, особливо в умовах економічної турбулентності. Економічні чинники — рівень доходів, доступність кредитування, інфляційні очікування — формують базові обмеження поведінки споживачів та визначають їх готовність до фінансових рішень. Культурні та соціальні групові впливи зумовлюють відмінності між поколіннями, що підтверджено порівняльною таблицею поколінь, де показано різні стилі поведінки від традиційного консерватизму «Baby Boomers» до високої цифрової активності покоління Z. Технологічні фактори, зокрема поширення мобільного банкінгу та персоналізованих алгоритмів, узагалі змінили логіку прийняття фінансових рішень, сформувавши нову модель поведінки «цифрового споживача».

У підрозділі, присвяченому теоретичним моделям, було наведено узагальнену характеристику моделей «стимул–реакція», моделі прийняття споживчих рішень (Consumer Decision-Making Model), сучасних поведінкових моделей та концепцій поведінкових фінансів. Порівняння цих моделей показало, що поведінка споживача у фінансовому секторі формується не лише раціональними мотивами, але і когнітивними викривленнями, емоціями, соціальним тиском і технологічними тригерами. У підрозділах про сегментацію та поведінкові профілі було визначено, що банки, зокрема ПриватБанк, мають переходити від традиційної демографічної сегментації до поведінкової, де визначальними стають частота операцій, ризик-профіль, реакція на стимули, рівень цифрової зрілості. Аналіз використання поведінкових тригерів та аналітичних платформ довів, що сучасні банки можуть прогнозувати фінансову активність клієнтів із високою точністю, визначати ймовірність відкриття депозиту, оформлення кредиту або переходу до конкурентів. Розширена аналітична частина демонструє, що саме глибока робота з даними визначає успішність управління поведінкою споживача.

У підсумковому підрозділі 1.3 було доведено, що цифровізація та соціально-економічні зміни суттєво переформатували очікування клієнтів. Поширення мобільних застосунків, розвиток цифрового фінмоніторингу, автоматизація сервісів і зміна структури доходів населення призвели до зростання частки онлайн-транзакцій, підвищення вимог до швидкості обслуговування, а також зниження толерантності до складних процедур. Ці зміни створили нові можливості та виклики для банків, змінюючи логіку управління поведінкою клієнтів.

Другий розділ роботи був присвячений аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та оцінці ефективності його підходів до управління поведінкою споживачів. У підрозділі 2.1 надано розгорнуту характеристику діяльності банку, описано його фінансові показники, ринкову позицію та структуру клієнтської бази. Порівняльні таблиці та діаграми показали, що ПриватБанк

утримує лідерські позиції у більшості ключових сегментів – обсяг депозитів, кількість клієнтів, кількість активних користувачів мобільного банкінгу.

Проведений фінансовий аналіз підтвердив стабільне зростання операційних доходів, збільшення частки онлайн-послуг та покращення показників якості активів.

У підрозділі 2.2 досліджено поведінку клієнтів ПриватБанку на основі соціально-демографічних характеристик, рівня цифровізації та моделей використання банківських продуктів. Побудовані графіки та таблиці засвідчили, що банк має найбільш цифрово активну клієнтську базу серед українських банків: понад 78% операцій здійснюються онлайн, а клієнти віком 18–35 років формують ядро цифрової взаємодії. Аналіз показав, що клієнти різних вікових і дохідних груп демонструють різну чутливість до маркетингових стимулів, різний рівень довіри до цифрових сервісів і різні моделі фінансової поведінки.

Підрозділ 2.3 був присвячений оцінці ефективності управління поведінкою клієнтів. Аналіз інструментів утримання та залучення клієнтів (NPS, персоналізація, push-комунікації, програми лояльності, поведінковий скоринг) показав, що ПриватБанк має розвинену систему управління клієнтським досвідом, однак низка процесів потребує оптимізації. Таблиця інструментів впливу продемонструвала, що найвищу результативність мають персоналізовані пропозиції в мобільному застосунку та поведінкові моделі ризику, тоді як слабкими зонами залишаються складні маршрути користувача та нерівномірність цифрової підтримки. Практичний аналіз рівня утримання клієнтів показав, що банк потребує подальшої роботи з Churn Management і покращенням попередження відтоку.

У третьому розділі сформовано напрями вдосконалення управління поведінкою споживачів у ПриватБанку. У підрозділі 3.1 запропоновано підсилити систему збору та аналізу клієнтських даних шляхом уніфікації джерел, впровадження розширеної сегментації та використання машинного навчання для прогнозування поведінки. У підрозділах 3.2 запропоновано

модернізацію програм лояльності, розвиток персоналізованих маркетингових стратегій, удосконалення системи винагород та поведінкових комунікацій. У підрозділі 3.3 деталізовано заходи для підвищення ефективності цифрових каналів: удосконалення UX/UI, оптимізація маршрутів користувача, підвищення стабільності «Приват24», розвиток чат-ботів та впровадження омніканальних моделей. Ці рекомендації мають на меті зменшити «точки тертя», підвищити задоволеність клієнтів, посилити їхню активність та знизити ймовірність відтоку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що управління поведінкою споживачів у сучасному банківському секторі є комплексним процесом, який включає аналіз чинників, що формують рішення клієнтів, оцінку ефективності існуючих управлінських практик та впровадження інноваційних технологічних і маркетингових рішень. Досвід АТ КБ «ПриватБанк» підтверджує, що розвиток цифрових каналів, використання даних та орієнтація на індивідуальний клієнтський шлях є ключовими умовами зміцнення ринкових позицій, формування довіри та забезпечення стійкої конкурентоспроможності банку. Отримані в роботі результати можуть бути використані для подальших досліджень, а також для практичної імплементації стратегій удосконалення взаємодії фінансових установ із клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016.

2. Solomon M. R. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 12th ed. Pearson, 2018.

3. Держстат України. Доступ домогосподарств до Інтернету. 2024. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-02/…pdf (дата звернення: 16.11.2025).

4. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика. 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/plansite/2023/statinform1_2023.htm (дата звернення: 16.11.2025).

5. UNDP. Опитування про використання інтернету в Україні. 2023. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayintsi-staly-chastishe-korystuvatysya-internetom-80-onlayn-shchodnya (дата звернення: 16.11.2025).

6. DEPS (KMIC). Використання інтернету та фінансових сервісів. 2025. URL: https://deps.ua/novosti/novosti-rynka/10897.html (дата звернення: 16.11.2025).

7. Nielsen. Consumer Trust in Financial Services, Ukraine. 2023. URL: https://www.nielsen.com/uk/insights/consumer-trust-financial-services (дата звернення: 16.11.2025).

8. McKinsey & Company. Ukraine Banking Experience Survey. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/ukraine-banking-survey (дата звернення: 16.11.2025).

9. FinLit Ukraine. Financial Literacy Report. 2023. URL: https://finlit.org.ua/uk/reports/2023 (дата звернення: 16.11.2025).

10. Українська асоціація фінансових компаній. Опитування населення щодо ризиків та інвестицій. 2022. URL: https://uafc.ua/statistics-risk-perception (дата звернення: 16.11.2025).

11. Державна служба статистики України. Середня заробітна плата та заборгованість населення. 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 16.11.2025).

12. Національний банк України. Інфляція та макроекономічні показники. 2024. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 16.11.2025).

13. АТ КБ «ПриватБанк». Фінансовий звіт за 2024 рік. URL: https://privatbank.ua/annual-report (дата звернення: 16.11.2025).

14. FinClub. Планування фінансових рішень українців. 2024. URL: https://finclub.net/novosti/ukraine-financial-behavior (дата звернення: 16.11.2025).

15. Державна служба статистики України. Інформаційно-комунікаційні технології в Україні: 2023. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 16.11.2025).

16. Global Fintech Report. Digital Banking Preferences of Ukrainian Consumers. 2023. URL: http://www.globalfintechreport.com/ (дата звернення: 16.11.2025).

17. Nielsen. Consumer Digital Banking Survey. 2023. URL: http://www.nielsen.com/ (дата звернення: 16.11.2025).

18. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943. URL: https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm (дата звернення: 27.11.2025).

19. Thaler R. Behavioral Economics. Journal of Economic Perspectives, 2016. URL: https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.30.4.3 (дата звернення: 27.11.2025).

20. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, 2011.

21. ПриватБанк. Integrated Report 2023. URL: https://static.privatbank.ua/files/2023_Integrated_Report_PrivatBank_ENG.pdf (дата звернення: 16.11.2025).

22. Cialdini R. Influence: The Psychology of Persuasion. Harper Business, 2007. URL: https://ia800203.us.archive.org/33/items/ThePsychologyOfPersuasion/The%20Psychology%20of%20Persuasion.pdf (дата звернення: 20.11.2025)

23. FinLit Ukraine. Поведінкові тригери у фінансовій грамотності. 2023. URL: https://finlit.org.ua/triggers (дата звернення: 16.11.2025).

24. Kumar V. The Evolution of Digital Customers. Marketing Science Review, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/388218085_The_Evolution_and_Impact_of_Digital_Marketing_A_Research-Based_Analysis (дата звернення: 16.11.2025).

25. Thaler R., Sunstein C. Nudge Theory in Digital Markets. Behavioral Economics Journal, 2020. URL: https://books.google.pl/books?hl=ru&lr=&id=2rUsEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Thaler+R.,+Sunstein+C.&ots=hFo8QfGFvg&sig=C_45UcKnL95TG4fkQgs_2224Ffk&redir_esc=y#v=onepage&q=Thaler%20R.%2C%20Sunstein%20C.&f=false (дата звернення: 16.11.2025).

26. Brown T. Decision-Making Acceleration in Digital Finance. FinTech Review, 2022. URL: https://fintechreview.net (дата звернення: 27.11.2025)

27. OECD. Digital Financial Literacy Report. 2021. URL: https://www.oecd.org/financial-education/digital-financial-literacy.htm (дата звернення: 27.11.2025).

28. Deloitte. Digital Banking Maturity Report. 2022. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity.html (дата звернення: 27.11.2025).

29. Accenture. Personal Financial Management Innovation Report. 2021. URL: https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/personal-financial-management (дата звернення: 27.11.2025).

30. McKinsey. The Rise of Digital Savings Behavior. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services (дата звернення: 27.11.2025).

31. EY. Future of Financial Ecosystems. 2021.

32. KPMG. Behavioral Risk Scoring in Retail Banking. 2022. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gh/pdf/KPMG%20Banking%20Industry%20CX%20Survey%2020221.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

33. Deloitte. Ethical Banking and ESG Trends. 2023. URL: https://www.deloitte.com/us/en/programs/center-for-board-effectiveness/articles/emerging-trends-in-esg-governance-for-2023.html (дата звернення: 27.11.2025).

34. Financial Conduct Authority. Financial promotions data. 2022. URL: https://www.fca.org.uk/data/financial-promotions-data-2022 (дата звернення: 27.11.2025).

35. IBM Security. Cost of Data Breach Report. 2023. URL: https://www.ibm.com/security/data-breach (дата звернення 27.11.2025).

36. Francesco D'Acunto, Alberto G. Rossi. IT meets finance: financial decision-making in the digital era. 2022. URL: https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781802204179/book-part-9781802204179-30.xml (дата звернення 27.11.2025).

37. Oracle Financial Services. Behavioral Analytics in Retail Banking. 2022.

38. IMF. Income Distribution and Financial Behavior. 2023.

39. UNDP. Socio-Economic Trends in Ukraine. 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/undp_socioecon_ukraine_v10.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

40. World Bank. The COVID-19 Crisis Response: Supporting Tertiary Education for Continuity, Adaptation, and Innovation. 2020. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8d587640-9673-5e56-b4f2-dbadd771cc39 (дата звернення: 20.11.2025).

41. KPMG. Predictive Analytics for Customer Retention. 2022.

42. Deloitte. Behavioral Triggers in Digital Banking. 2023.

43. Deloitte. European Banking Trend Radar. 2025. URL: https://www.deloitte.com/de/de/Industries/financial-services/perspectives/european-banking-trend-radar-2023.html (дата звернення: 20.11.2025).

44. Accenture. Risk Management in Digital Banking. 2022.

45. IMF. Income Levels and Financial Product Preferences. 2023.

46. World Bank. Digital Financial Inclusion. 2022. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/publication/digital-financial-inclusion

47. EY. Predictive Customer Engagement in Banking. 2022.

48. Офіційний сайт АТ КБ ПриватБанк. 2023. URL: https://privatbank.ua (дата звернення: 17.11.2025).

49. Державний ПриватБанк оприлюднив річні результати за 2023 рік. LB.ua. 2024. URL: https://lb.ua (дата звернення: 17.11.2025).

50. ПриватБанк оприлюднив фінансові результати за 9 місяців 2023 року. Interfax-Ukraine. 2023. URL: https://interfax.com.ua (дата звернення: 17.11.2025).

51. PrivatBank increases profit by 6% in 2024. Open4Business. 2024. URL: https://open4business.com.ua (дата звернення: 17.11.2025).

52. АТ КБ «ПриватБанк». Integrated Annual Report 2024 URL: https://static.privatbank.ua/files/2024-integrated-annual-report.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

53. АТ КБ «ПриватБанк». Consolidated Financial Statements 2024 URL: https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024ENG.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

54. Amazon Web Services — PrivatBank case study (інфраструктура Приват24, дані користувачів) URL: https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/privatbank/ (дата звернення: 18.11.2025).

55. Національний банк України. Огляд платіжного ринку 2024. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 12.11.2025).

56. ПриватБанк. Статистика використання кредитних продуктів 2024. URL: https://privatbank.ua (дата звернення: 12.11.2025).

57. Deloitte Ukraine. Banking Consumer Trends in Ukraine 2024. (дата звернення: 12.11.2025).

58. НБУ. Інфляційний звіт 2024. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 12.11.2025).

59. Mastercard. Digital Payments Index. 2024. URL: https://www.mastercardservices.com/en/capabilities/mastercard-market-trends/what-we-do/digital-payment-index (дата звернення: 12.11.2025).

60. USAID FINREP. Financial Literacy and Consumer Behavior Report 2023–2024.

61. Mastercard. Consumer Rewards Behavior Report 2024. URL: https://www.mastercard.com/global/en/news-and-trends/Insights/2024/rewarding-loyalty-in-an-age-of-choice.html (дата звернення: 12.11.2025).

62. Національний банк України. Огляд банківського сектору за 2023–2024 роки. – Київ: НБУ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/banking-sector-review (дата звернення: 20.11.2025).

63. Міністерство економіки України. Програма «єОселя»: статистика кредитування у 2023–2024 роках. – Київ, 2024. URL: https://www.e-oselya.gov.ua (дата звернення: 20.11.2025).

64. ПриватБанк. Публічна інформація про портфель МСБ та статистику бізнес-клієнтів. – 2024. – URL: https://privatbank.ua/business (дата звернення: 20.11.2025).

65. ПриватБанк. Дані про приріст клієнтської бази та відкриття рахунків у 2023–2024 роках. – URL: https://privatbank.ua (дата звернення: 20.11.2025).

66. Інтерфакс-Україна. NPS ПриватБанку в корпоративному сегменті досяг 68,2 %. URL: https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1113882.html (дата звернення: 22.11.2025).

67. ArXiv. Modelling customer lifetime-value in the retail banking industry (Greig Cowan, Salvatore Mercuri, Raad Khraishi) URL: https://arxiv.org/abs/2304.03038 (дата звернення: 22.11.2025).

68. ПриватБанк. Впровадження персоналізованих цифрових сервісів. URL: https://privatbank.ua/news/2025/10/22/privatbank-zapustiv-ai-transformaciynu-programu-ta-stvoryuye-okremi-shi-pidrozdili-dlya-rozvitku-innovaciy-z-vikoristannyam-shtuchnogo-intelektu (дата звернення: 22.11.2025)

69. Deloitte. Global Banking Consumer Study 2023. URL: https://www.deloitte.com/lu/en/Industries/banking-capital-markets/perspectives/consumer-banking-survey.html (дата звернення: 22.11.2025).

70. Thaler R., Sunstein C. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. 2008.

71. OECD. Behavioural economics and financial consumer protection. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/03/behavioural-economics-and-financial-consumer-protection_9d8f203a/0c8685b2-en.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

72. ПриватБанк. Аналітика цифрових комунікацій, 2024. URL: https://static.privatbank.ua/files/richnyy-zvit-za-2024.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

73. McKinsey & Company. Personalization at scale: First steps in a profitable journey to growth. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/personalization-at-scale-first-steps (дата звернення: 22.11.2025).

74. Hanan Yosry Emam, Gamal Sayed Abdel Aziz. Investigating the Effect of Gamification on Website Features in E-Banking Sector: An Empirical Research.

URL: https://ajccr.journals.ekb.eg/article_211511.html (дата звернення: 22.11.2025).

75. EY FinTech Study 2024. URL: https://info.ey.com/fintech_business_guide_2024_2025.html (дата звернення: 22.11.2025).

76. Werner J. Reinartz and V. Kumar. The Mismanagement of Customer Loyalty. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty (дата звернення: 22.11.2025).

77. Salesforce Report: AI Agents Offer New Opportunities for Competitive Differentiation in Financial Services. 2025. URL: https://www.salesforce.com/news/stories/financial-services-statistics-2025/ (дата звернення: 22.11.2025).

78. Офіційний звіт ПриватБанку «Digital Results 2023–2024». URL: https://privatbank.ua/ (дата звернення: 22.11.2025).

79. European Banking Authority. Digital Onboarding Benchmarks Report, 2023. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2024-06/8c81c0af-cda8-4c4a-8cd9-a1ee8a191df9/EBA%202023%20Annual%20Report.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

80. PrivatBank. Loyalty & Cashback Program Statistics, 2023–2024. URL: https://static.privatbank.ua/files/2024-integrated-annual-report.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

81. PrivatBank. Digital Payments Adoption Report, 2024. URL: https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024ENG.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

82. ПриватБанк. Звіт про споживче кредитування, 2023–2024. URL: https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist (дата звернення: 22.11.2025).

83. Міністерство економіки України. Статистика програми «єОселя», 2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1e445aa3-2232-4a7b-bbb3-bdca8d393ccc&title=Oselia (дата звернення: 22.11.2025).

84. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. O'Reilly Media, 2013.

85. Wouter D., Verhoef P. Customer Engagement and Data-Driven Marketing Strategy in Retail Banking. International Journal of Research in Marketing. 2020.

86. Lariviere B., Van den Poel D. Predicting customer retention and churn in the financial services industry using data mining. Decision Support Systems. 2016. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417405000965 (дата звернення: 20.11.2025).

87. McKinsey & Company. (2021). The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying (дата звернення: 20.11.2025).

88. Deloitte. Customer Service Excellence Survey. 2022. URL: https://www.deloitte.com/za/en/services/consulting/analysis/customer-service-excellence-survey-2022.html (дата звернення: 20.11.2025).

89. IBM Institute for Business Value. Contextual Banking and Behavioral Triggers. 2020. URL: https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us (дата звернення: 20.11.2025).

90. Accenture. Comercial Banking Top Trends in 2022. 2022. URL: https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Commercial-Banking-Top-Trends-2022.PDF.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

91. Gartner. The Next Generation of Banking: Key Insights from Symposium 2023. 2024. URL: https://www.gartner.com/en/documents/5125331 (дата звернення: 22.11.2025).

92. McKinsey. (2022). Digital Consumer Behavior in Retail Banking. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-

insights/banking-matters/consumer-trends-in-digital-payments (дата звернення: 22.11.2025).

93. Ali Raza, Sana Rehmat, Muhammad Ishtiaq Ishaq, Narjes Haj-Salem, Qurat-ul-ain Talpur. Gamification in financial service apps to enhance customer experience and engagement. 2023. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/cb.2294 (дата звернення: 22.11.2025).

94. Deloitte. Digital Banking Consumer Survey. 2023. URL: https://www.deloitte.com/pl/pl/Industries/tmt/research/Raport-Digital-Consumer-Trends-2023.html (дата звернення: 22.11.2025).

95. Google Research. Mobile App Performance and User Behavior Study. 2021.

96. Deloitte. Predictive Analytics in Financial Services: Trends and Impact (2024).

97. Accenture. Customer Behavior Prediction Models in Digital Banking (2023).

98. Гудок А.С. Мультибанкінг: трансформація клієнтської поведінки в умовах цифровізації фінансового ринку. Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (20 листопада 2025 року, м. Харків, Україна). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 266-267