

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КЛІЄНТСЬКИХ СЕРВІСІВ БАНКУ: ВПЛИВ
НА ОПЕРАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ І ЯКІСТЬ
ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Кваліфікаційна робота (проект)
На здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 10-451 групи
Спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Освітньо-професійної програми
Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність
Балаш Нікіта Андрійович

Керівник: кандидатка економічних наук
Мельникова Катерина Вікторівна
Рецензент: голова СФГ «Олексієнко
Тетяна Миколаївна», Олексієнко Т.М.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ СЕРВІСІВ БАНКУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ОПЕРАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ І ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ.	6
1.1. Сутність та види діджиталізації в банківській сфері (цифровізація, цифрова трансформація, FinTech, AI, чат-боти, API)	6
1.2. Клієнтські сервіси банку: класифікація, особливості та трансформація в умовах діджиталізації (Ідентифікація, інтернет-банкінг, мобільний банкінг)	9
1.2.1 Інтеграція, використання інтернет банкінгу та мобільного застосунку	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ СЕРВІСІВ НА ОПЕРАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ І ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ НА ОСНОВІ MONOBANK	19
2.1. Сучасний стан діджиталізації клієнтських сервісів	19
2.1.1 Діджиталізація та цифровізація банківських послуг	23
2.2 Оцінка впливу на якість обслуговування на основі monobank	25
2.3 Операційна ефективність банку в умовах діджиталізації	35
2.4. Ризики діджиталізації	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ СЕРВІСІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ	44
3.1. Вплив на якість обслуговування клієнтів, критерії оцінки	44
3.2. Оцінка ризиків	48
3.3 Пропозиції щодо розвитку цифрових сервісів	51
ВИСНОВОК	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

У сучасних умовах сфери банківської діяльності - діджиталізація та цифрова трансформація є рушіями у підвищенні конкурентоспроможності, а також підвищення ділової активної банку. Нинішній банківський сектор України потрапив під великий період стрімкої цифровізації, яка є основним фактором стійкості на ринку і водночас економічних викликів.

На поточний момент великий об'єм руху коштів громадян України відбувається за рахунок безготівкового розрахунку. Якість та швидкість діджиталізації і цифрової трансформації напряду впливає на вибір клієнтом банку, у якому він буде обслуговуватись на постійній основі або на вибір основного банку для використання. Кількість операцій за використанням українських платіжних карток в 2025 році склала 9 512,3 млн, а сума операцій 7 157,2 млрд грн - у порівнянні з 2024 роком це на 10% вище по кількості та на 9% вище по сумах операцій. Такий показник свідчить про значний перехід громадян на цифрові канали використання коштів

Запровадження потужних рішень в управлінні банку в сфері цифровізації є головним рушієм впливу на вибір користувача. Створення додаткових послуг для клієнта та мінімізація тарифів за рахунок діджиталізації покращує рівень конкуренції на ринку та додає нові напрями для охоплення.

Актуальність теми: діджиталізація та цифрова трансформація дозволяє банку значно знизити свої операційні витрати. NPS (індекс лояльності) постійно підвищується за рахунок створення нових методів роботи з клієнтами, при тому - велика кількість банків не враховує це у своїй роботі, вводячи AI в якості оператора або менеджера для клієнта, що знижує клієнтський досвід. У свою чергу в Україні починаючи з 2019 років активно запроваджується цифрова трансформація банків та їх

структури роботи. При тому, діджиталізація створює певні виклики: зростання кількості кіберзагроз, залежність від технологічної інфраструктури, підвищення складності входу у сферу використання банкінгу старшого покоління. Ці виклики роблять дослідження впливу діджиталізації актуальними у сучасних умовах.

Для досягнення мети роботи поставлено такі задачі:

1. Розкрити теоретичні засади основ діджиталізації клієнтських сервісів банку та вплив на операційну ефективність і якість обслуговування.
2. Проаналізувати сучасний стан діджиталізації в банківській сфері та показники ефективності і якості обслуговування
3. Провести аналіз динаміки операційної ефективності, продуктивності, а також якості
4. Виявити основні бар'єри діджиталізації та цифрової трансформації і розробити рекомендації, щодо вдосконалення

Мета: дослідити вплив діджиталізації на операційну ефективність та якість обслуговування банку, а також створити рекомендації, щодо покращення

Об'єкт дослідження: Клієнтські сервіси банків України

Предмет дослідження: вплив діджиталізації банківський сервісів на операційну ефективність та якість

Методи дослідження: у роботі використано теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення наукових джерел) для дослідження теоретичних засад діджиталізації банківських сервісів, а також аналітичні методи (порівняльний аналіз, статистичний аналіз даних, метод кейс-стаді) для оцінки операційної ефективності та якості обслуговування на прикладі monobank. Також для структурування матеріалу та генерації дослідницьких гіпотез використовувалися інструменти штучного інтелекту (ChatGPT 4o від OpenAI та Gemini від Google).

Практичне значення одержаних результатів: розроблені пропозиції щодо автоматизації обробки зарплатних відомостей, впровадження гібридної моделі підтримки на основі штучного інтелекту, переходу на мультимарну архітектуру та розвитку внутрішньої екосистеми банку можуть бути використані банківськими установами України для підвищення операційної ефективності та якості обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ СЕРВІСІВ БАНКУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ОПЕРАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ І ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ.

1.1. Сутність та види діджиталізації в банківській сфері (цифровізація, цифрова трансформація, FinTech, AI, чат-боти, API)

У розвитку банківського сектору - діджиталізація слугує рушієм оптимізації процесів роботи, а також методом стратегії бізнес моделі і її подальшим розвитком. Ця система забезпечує перехід від традиційних методів роботи з папером, фізичних каналів надання послуг та бюрократії до цифрових екосистем, що, у свою чергу дозволяє суттєво підвищувати операційну ефективність банку, шляхом зниження витрат на фізичні методи обслуговування та тим самим підвищити рівень клієнтського досвіду.

До діджиталізації та цифрової трансформації можна віднести такі види напрямів, як:

1. Штучний інтелект та навчання - використовується у напрямку обробки запитів від клієнтів, скорингових моделях, виявлення фрод-операцій, протидії шахрайству, навчанні LLM систем, автоматизації операційності, а також в генерації персональних пропозицій на основі зібраної інформації.

2. Чат-боти - слугує інструментом підтримки клієнтів з використанням методик NLP, також у свою роботу залучає штучний інтелект за використання LLM систем з вже навченим NLP, з метою мінімізації запитів, що будуть адресуватись на живу людину.

3. FinTech - сучасне інноваційне рішення, що доповнило сучасний банківський сектор і включило у себе саме поняття необанку (приклад продукту monobank), надаючи користувачем швидкі обробки запитів на платежі, додаткові послуги тощо.

4. Необанк - сучасна система банку, що немає фізичних відділень для обслуговування та повністю надає всі послуги дистанційно, при тому може надавати фізичні рішення для клієнтів, як фізичних осіб та і бізнес партнерів (ФОП, юридичні особи) у вигляді ТСО (термінали самообслуговування) та фізичних видів еквайрингу (банківське рішення, що дозволяє бізнесу приймати оплати за використанням безготівкових видів оплат), у яке входять: POS-термінали, термінали у смартфоні та QR-коди для оплат.

5. Блокчейн - ключовий напрям діджиталізації. Блокчейн це розподілення реєстрів даних, що допомагають створювати децентралізовані записи даних, такі як транзакції, дані про користувача тощо, без потреби в певному посереднику.

6. Біометрія - Біометрія слугує швидким методом ідентифікації користувача, при авторизації. Використання біометрії у вигляді Touch ID або Face ID надає можливість клієнту провести авторизацію в банку без введення PIN коду або пароллю, якщо раніше вхід у банк відбувся. Також, в останній час практикується можливість авторизації користувача, без номеру телефону, за використанням Apple ID, за допомогою зв'язки ID напряму з банком.

7. API - використання відкритих документацій банку, для можливості безпосереднього отримання виписок, операцій, курсу валют без авторизації у банку, за використанням токєну користувача. Також, API документах використовується для оформлення оплат за еквайрингом, послуг (в тому числі Покупки частинами, Оплати частинами), розщеплення платежів, агентських схем та схем провайдерів.

8. Хмарні рішення - напрям цифрової трансформації, що дозволяє банку перейти від власного дата-центру до більших захищених та децентралізованих інфраструктур, мінімізуючи ризики кібератак, збоїв у роботі.

Розкриваючи види напрямків - хочу зазначити, що в останній час перевагу отримали саме: штучний інтелект, біометрія, API, блокчейн та хмарні рішення в зберіганні та обробці даних.

До діджиталізації також можна віднести певну класифікацію, яка відображає сутність певної політики цифрової трансформації. А саме можна розділити на класифікацію за:

- Моделлю роботи
- Типом обслуговування
- Структурою інтеграції
- Тип оптимізації

До моделі роботи та типу оптимізації напряму відноситься внутрішня або зовнішня політика змін роботи. Якщо казати за внутрішню - це певні методи покращення внутрішніх процесів, таких як обробка операцій, фрод-алерти, перевірка операцій за фінансовим моніторингом тощо. У випадку якщо мова за зовнішні методи покращення роботи - це про покращення клієнтського досвіду та надання додаткових сервісів або їх покращення. До цієї ж моделі напряму додається тип оптимізації, а саме, яким чином ця оптимізація досягається.

Оптимізація може досягатись методом введення технологій штучного інтелекту, додаткових налаштувань LLM системи, часткового або повного переходу до екосистеми FinTech, інтеграцій до моделі необанку, методів NLP тощо. Оптимізація роботи таким чином впливає напряму на клієнтський досвід та на операційні витрати.

Як приклад, покращення методів роботи LLM та NLP моделей, а також введення інтеграцій до FinTech'у або необанку напряму повпливає на операційний прибуток банку та його витрати. При покращенні клієнтського досвіду - збільшується об'єм користувачів, для яких, той чи інший банк є основним, в якому вони будуть отримувати послуги РКО, еквайрингу та інші послугу, робити вклади та отримувати кредитування, з різниці котрих банк отримує прибуток. Також будуть клієнти, в яких

збільшується рівень емпатійності до банку, через збільшення емпатії - ці клієнти будуть рекомендувати його іншим особам, які можуть перейти на постійну основу до цього самого банку. За рахунок більшої кількості активних користувачів та клієнтського досвіду - ми збільшуємо прибуток банку.

При тому, важливо зауважити, що при коректній інтеграції методів FinTech'у або необанку - кількість операційних витрат значно може знижуватись. За рахунок цифрової трансформації та діджиталізації ми знижуємо кількість осіб, що звертаються фізично на відділення банку, а також надаємо можливість зробити всі потрібні операції повністю дистанційно. За рахунок цього ми знижуємо кількість відділень та кількість робітників на фізичній точці обслуговування, які консультували клієнтів і зберігаємо кошти з цих операційних витрат і можемо використовувати їх у подальшому на інші послуги або подальшу цифрову трансформацію.

Як приклад, якщо раніше на 1 місто України було 5 відділень банку, для обслуговування осіб - можна знизити кількість відділень до 1-2. 1-е відділення - для клієнтів фізичних осіб, юридичних осіб та ФОП, що обслуговуються на стандартних умовах та 2-ге відділення для клієнтів фізичних осіб, юридичних осіб та ФОП, що обслуговуються на умовах преміальних клієнтів.

1.2. Клієнтські сервіси банку: класифікація, особливості та трансформація в умовах діджиталізації (Ідентифікація, інтернет-банкінг, мобільний банкінг)

Клієнтський сервіс це невід'ємна частина діяльності банку. Рівень клієнтського сервісу це показник рівня взаємодії між клієнтом та надавачем послуг. За рахунок високого рівня сервісу банк має можливість утримати свого споживача та зробити його себе постійним надавачем

платіжних рішень. Цифрова трансформація і діджиталізація задає лідуючої позиції у підвищенні рівня сервісу. Завдяки цьому процесу - клієнт отримує персоналізовані пропозиції, довіру до банківської установи, а також живу підтримку, яка працює цілодобово і готова підказати будь-яке питання у будь-який момент, закриваючи питання обслуговування у форматі робочих днів і робочих годин.

З огляду споживача - вибір в отриманні послуги припадає на певні критерії:

- Швидкість відповіді від підтримки.
- Якість відповіді від підтримки.
- Швидкість обробки операцій та їх якість.
- Персоналізація.
- Відчуття живого спілкування та відсутності шаблонності.
- Вартість обслуговування.

Говорячи за критерій вартості - потрібно повернутись то частини з оптимізації та переходу на модель дистанційного обслуговування. За рахунок зменшення витрати на фізичні точки обслуговування - є можливість знизити вартість тарифів або в цілому їх прибрати.

Як приклад порівняння - ПриватБанк та продукт monobank. Вартість переказу коштів у ПриватБанку: вихідний платіж з власних грошей на картки інших банків шляхом P2P складає мінімально 5 грн та 0,5% комісії від суми операції, перекази без комісії передбачені на власні емітовані картки. При тому, у продукту monobank: вихідний переказ власних коштів на всі українські картки будь-яким методом є поновністю безкоштовним.

Це може мотивуватись тим, що ПриватБанку потрібно покрити операційні витрати, що частково викликані наявністю фізичних відділень. В monobank фізичних відділень немає, за рахунок чого тарифи є відсутніми на такі типи переказів.

З огляду споживача - вибір при відкритті рахунку випаде саме на продукт monobank, оскільки сервіс банку забезпечує своєму користувачу комфорт і не «відбирає» кошти при переказі.

В наслідок перерахованих критеріїв обслуговування стає більш комфортним, дешевим і якісним до споживача.

Розділяючи класифікацію сервісних аспектів — потрібно зазначити, що класифікація відбувається фактично за двома каналами, а саме канал офлайн обслуговування та онлайн канал. До офлайн каналів відносяться традиційні методи надання послуг, такі як:

1. Фізичні відділення.
2. Точки видачі.
3. Термінали поповнення та банкомати для зняття коштів.

До онлайн методів обслуговування можна віднести такий перелік:

1. Клієнт-банк або бізнес кабінет у браузері.
2. Застосунок банкінгу.
3. Документації API з відкритим доступом.

Потрібно зазначити, що до вказаних каналів послуг відносяться всі типи клієнтів, а саме — фізичні особи, ФОП, юридичні особи. При тому — всі типи клієнтів потребують певного каналу послуг. Якщо казати за фізичних осіб — переважно використовується онлайн канали послуг, здебільшого лише застосунку банкінгу. У свою чергу бізнес клієнти (ФОП та юридичні особи) можуть потребувати обох видів обслуговування, переважно методи поповнення і зняття коштів, а також API і бізнес кабінету.

Великий спектр послуг, у якому потребують бізнес клієнти зумовлений тим, що робота роботи з такими клієнтами вимагає розширеного спектру, оскільки такий тип клієнта є не «звичайним» користувачем, йому потрібні методи внесення коштів на рахунок для зберігання або нарахування на них депозитної властивості, їх зняття для введення в обіг бізнесу тощо.

API та веб-кабінет у браузері — надає бізнес клієнту можливість без додаткових складнощів або зусиль проводити опрацювання запитів на проведення платежів, витягування виписок, автоматизації створення платежів тощо.

Отже, для фізичних осіб переважно використовується дистанційні методи обслуговування, а для сектору бізнесу використовується комбінований методи роботи, для забезпечення певної комфортної екосистеми підприємницької діяльності.

Додатково до класифікації каналів обслуговування додаються характерні операції, яки змінюються в залежності від типу надання послуг:

- Операції транзакційного характеру;
- Операції інформативного характеру;
- Операції фінансового характеру.

Коректно комбінуючи методи обслуговування в форматі офлайну з методами онлайну можна створити певну екосистему для користувачів, яка максимально буде охоплювати сферу діяльності у потребах, як фізичних осіб так і бізнес клієнтів. За рахунок якісної діджиталізації клієнтських сервісів, аналізуючи їх «болі» у користуванні інших банків або свого банку — можна провести певні зміни в інтеграціях надання послуг і залучити велику кількість клієнтів мінімізуючи їх зусилля.

Варто зазначити, що мінімізація зусиль є ключовим рушієм в діджиталізації та цифрової трансформації в цілому. Надання можливості клієнту провести всі необхідні операції в декілька кліків значно знижує рівень стресу при використанні послуг банкінгу та підвищує рівень його досвіду і довіри.

Кажучи за ідентифікацію клієнта — потрібно зазначити, що ідентифікація сама по собі включає у собі різні типи поняття:

1. Ідентифікація у авторизації — вхід у застосунок, бізнес кабінет в браузері, що виконується після верифікації та/або аутентифікації.
2. Ідентифікація у верифікації — перевірка достовірності інформації, щодо користувача, при відкритті рахунку, першому вході після повного виходу з акаунту, вході з нового пристроя, розблокуванні рахунку або підтвердження операції.
3. Ідентифікація у аутентифікації — надання підтвердження того, що певний обліковий запис належить тій особі, яка намагається провести вхід.

Всі методи ідентифікації спрямовані на безпеку, протидії поширенню передачі третім особам рахунків, протидії шахрайству, «дропам», уникнення фінансового моніторингу тощо. Ідентифікація постійно максимально спрощується для користувача, з метою зниження рівня стресу при вході.

Використовуються такі методи ідентифікації як:

- Відоверифікація.
- Фото верифікація.
- Голосова верифікація.
- Дистанційна ідентифікація (тотожна до відоверифікації, проте при проходженні такого типу верифікації потрібно при собі мати документи, використовується переважно при відкритті рахунку).
- Двохфакторна ідентифікація.
- Touch ID або Face ID.
- КЕП / ЕЦП.
- Статичні логіни та паролі / PIN коди.
- Запити 3DS.
- Запити OTP

Ідентифікація використовується виключно для верифікації особи і також відображає рівень діджиталізації. У випадку використання банкінгу старого типу — для верифікації особи може знадобитись звернення у фізичне відділення банку напрямую, як для відкриття рахунку, розблокування карток, їх перевипуску тощо. При використанні банку, що є інтегрованим до сучасних реалій цифрової трансформації — використовуються дистанційний метод ідентифікації та верифікації, що значно пришвидшує проведення операцій того чи іншого роду.

Ідентифікацію можна розділити на 2 рівні:

1. Підтвердження особи 1-го рівня — при вході у застосунок для проведення типової операції, замовлення послуги або перегляду виписок. В такому випадку використовуються такі методи, як - Touch ID або Face ID, 3DS, Двох факторна ідентифікація, введення логіну та пароля, введення PIN коду, КЕПу. Такі типи підтвердження особи є простими та типовими для будь-якого користувача.
2. Підтвердження особи 2-го рівня — при відкритті рахунку, спробі входу з нетипового пристрою, геолокації або операції, фрод-ризик тощо - створюється запит на додаткове підтвердження особи та її аутентифікацію. В такому випадку використовуються — відеоверифікація, фото верифікація, голосова верифікація, дистанційна ідентифікація. Ці методи підтвердження осіб є незвичними для осіб та можуть спричинити додаткові труднощі та призвести до негативних емоцій деяких клієнтів. Проте, такі типи підтвердження дистанційного методу обслуговування надають користувачу більш високий рівень безпеки та мінімізацію ризику порушення договору (схема дропу, передача акаунту третім особам).

1.2.1 Інтеграція, використання інтернет банкінгу та мобільного застосунку

Розбираючи в дослідженні теми про інтеграції моделей дистанційного обслуговування — хочу зазначити, що діджиталізація та цифрова трансформація сервісів має на увазі перед собою повну трансформацію у ролі використання банку та отримання послуг. Банками було ініційоване певне розділення дистанційного обслуговування на фактичні 2 види.

1. Інтернет банкінг або Веб-банкінг — певний бізнес кабінет для ФОП або юридичних осіб, що знаходиться у браузері та використовує спрощенні методи верифікації для входу, шляхом використання файлового ключа підприємця, отримання OTP або 3DS підтвердження.
2. Застосунок — використовується виключно на смартфоні, для верифікації використовуються більш складніші методи авторизації, такі як біометрія, введення PIN-коду, відеоверифікація або селфі у разі, якщо код безпеки було забуто. При першій авторизації на пристрої також використовується OTP код з подальшим введенням PIN-коду.

У сучасних умовах використання інтернет банкінгу для фізичних осіб є неактуальним, оскільки для того, щоб перевірити залишок балансу або останні операції — треба провести декілька покрокових дій: зайти у браузер, знайти посилання на веб-кабінет, ввести номер телефону, ввести код підтвердження, підтвердити вхід через дзвінок тощо. У випадку авторизації за смартфоном — все відбувається в декілька кроків: Вхід у застосунок та використання біометрії або введення PIN-коду. Тому, використання веб-кабінет для бізнес клієнта є більш доцільним, оскільки у веб-кабінет можна підвантажувати документи напряму, наприклад про оплату податків з заробітної плати працівникам.

Такий тип методу отримання послуг надає вирішення питань з: проведення виплат заробітної плати, відпускних, соціальних виплат, платежів на адресу ДПС, контрагентам, продажу/купівлі валюти, налаштування інтеграції з пРРО/РРО, налаштування еквайрингу та супутніх послуг. При тому, — для проведення платежів на великі суми або ризикових платежів потрібне додаткове підтвердження, що у свою чергу підвищує рівень безпеки коштів клієнта.

Також, для бізнес-клієнта це зручний метод передачі або надання прав третій особі, що виступає бухгалтером, фінансовим асистеном або іншим співробітником для проведення платежів, підключення послуг, спілкування з підтримкою тощо, без порушення умов договору.

Додатково до цього також для бізнес-клієнтів додана можливість провести базові платежі, перевірити інформацію через свій акаунт ФОП або юридичної особи через застосунок напрямку, це підвищує рівень часу використання банкінгу, оскільки це зручний метод проведення необхідних операцій і перевірки інформації без авторизації у веб-кабінеті.

Кажучи за фізичних осіб — дійсно у використанні веб-кабінету вони не потребують, оскільки всі необхідні базові та додаткові послуги отримуються у застосунку банку напрямку. При тому, для того, щоб затримати фізичну особу у банківський застосунок постійно додаються супутні послуги, що підвищують рівень діджиталізації. Інтеграція у застосунок таких послуг як:

- Купівля квитків.
- Оплата проїзду
- Послуги зі страхування
- Поповнення мобільного телефону
- Оплата комунальних послуг
- Поповнення з картки іншого банку шляхом надсилання запиту на списання коштів, без копіювання картки
- Інтеграція мапи оплат

– Додавання втреного маркетплейсу тощо

Кажучи за додавання маркетплейсу — хочу зазначити новацію на ринку України, що призвела до нового «Буму» діджиталізації та цифрової трансформації. У 2024 році на ринок було введено новий продукт від компанії monobank | АТ «Універсал Банк», під назвою «market by mono». Це впровадження надало клієнтам можливість провести покупку товарів або оформлення покупки частинами від різних компаній. Така інфраструктура надала можливість покупцям економити час, не перелачувати за покупку, провести замовлення в декілька кліків з гарантією якості.

У свою чергу банком залучається таким чином нові партнери e-commerce сектору и нова база клієнтів. Таким чином банк до себе інтегрує нових клієнтів та отримує комісію з оформлених замовлень від партнерів.

Також, потрібно зауважити новаторське нововведення — інтеграція продукту «monobazar» у 2025 році, яка надала можливість вже фізичним особам продавати товари, що були у вжитку або так і не було розпаковано. Свого роду це інтеграція до аналогії маркетплейсу ОЛХ. При продажі товару — покупцям не потрібно відкривати юридичну особу або ФОП. В цій інтеграції заборонена робота між ФОП або юридичними особами. Оформлення угод відбувається у форматі фізична особа-фізична особа. При такому продажу можливо так само оформити покупку частинами або провести повну оплату одразу. З такого продажу банк також отримує комісію.

При тому — продаж відбувається максимально безпечно, у випадку, якщо продавець не відправляє товар у зазначений строк для відправки — кошти одразу повертаються покупцю та угода скасовується, а у випадку, якщо товар ушкоджений або не відповідає заявленому стану, тоді підтримка банку зобов'язана вирішити питання з повернення товару продавцю, а коштів покупцю.

У цій інтеграції було використано введення штучного інтелекту, який самостійно аналізує фото, прописує опис товару та його характеристик, рекомендує ціну для продавця, а для покупця аналізує попередній перегляд та надає пропозиції у стрічці товарів. При такому рівні діджиталізації сервісу — покупець та продавець отримують мінімально зусиль при оформленні покупки/продажу.

Підсумовуючи — використання застосунку є пріоритетним для користувачів банку, більша частина інтеграцій відбувається саме під застосунок, при тому — не можна знецінювати також і інтернет-банкінг, оскільки це важлива система співпраці з ФОП та юридичними особами, без якої велика частина проведення операцій є неможливою.

Додавання можливостей підвантажування всіх документів у застосунок або інтернет-банкінг є важливою частиною діджиталізації, без якої обслуговування клієнтів потребує більших операційних витрат та зусиль.

При використанні сучасних методів інтеграцій/обробок запитів, документів тощо — додаткові зусилля і навантаження клієнтів банку та самого банку знижується. При якісній діджиталізації — фізична присутність клієнта для отримання послуг знижується або зникає в цілому, за рахунок чого підвищується рівень лояльності та якості послуг для клієнта.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ СЕРВІСІВ НА ОПЕРАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ І ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ НА ОСНОВІ MONOBANK

2.1. Сучасний стан діджиталізації клієнтських сервісів

Monobank це продукт, що було розроблено за участі АТ «Універсал Банк» та компанії з FinTech структури під назвою «Fintech band». Monobank є лідером на сучасному ринку банків України та фінансових установ, це перший повноцінний необанк на території української держави. Доля клієнтів перевищує сумарно 10 000 000 осіб, це третина населення країни. Така доля клієнтів робить його другим за величиною банком, перше місце посідає ПриватБанк. На світовій арені проєкт входить у топ 35 необанків світу.

Таку кількість клієнтів, за відносно короткий проміжок часу (8 років) банк залучив за рахунком нестандартної та новаторської схеми роботи без відділень. Переосмивши методику роботи та ввіші чіткі критерії стандартів якості і гарантування високого сервісу — банк отримав різкий скачок припливу клієнтів на старті проєкту.

Своєю політикою проєкт розмив офіціоз обслуговування та відкриття рахунків, ввівши нові послуги, методики надання послуг, процесингу тощо. Варто звернути увагу, що нові методи діджиталізації та трансформації, що було введено зі сторони проєкту напряду повпливали на рівень сервісу на території країни, в період до появи новаторського сервісу, ринок банкінгу перебував у певному «простой», від моменту появи monobank — інші сервіси та інфраструктури напряду після інновацій, почали аналіз своїх методів у порівнянні методів з monobank та розпочали впроваджувати свої новації в роботу та обробку запитів.

Як висновок — велика кількість залучених клієнтів демонструє те, що велика доля користувачів довіряє повністю дистанційному методу отримання послуг та готові до інновацій.

Основна особливість роботи та етапу діджиталізації для всього ринку стала саме трансформація з стандартної змішаної моделі обслуговування на повноцінну онлайн модель та постійного її покращення, шляхом інтеграцій різних новаторств у екосистему (Expirenza by mono, monobazar, market by mono, BASE).

Expirenza — стартап, що було створено київськими підприємцями Олександром Гудковим та Михайлом Селецьким. Expirenza мала на меті єдиний сервіс для перегляду інформації по закладу та збору відгуків і відвідування закладу. Від 2021 року проєкт було викуплено монобанком та переіменовано в Expirenza by mono. Після купівлі стартапу було додано можливості з створення електронного меню, оплати, залишення чайових, відгуки, бронювання, переведення відгуків до гугл карти з застосунку напряду.

Інтеграція такого сервісу напряду перегорнула можливості з обслуговування та оплат. За рахунок Expirenza — офіціантам не потрібно підходити до гостей для прийняття замовлення, прорахування рахунку, його розділення тощо — все атомізовано за рахунок залучення до процесингу POS системи. Все відбувається за рахунок лише одного QR на столі, через який можна переглянути меню, оплатити, розділити рахунок, залишити чай та відгук. Фактично весь процес обслуговування скорочується до винесення страв. При тому — у сервісі було враховано і те, що не всім закладам такий метод обслуговування є зручним, тому кожний QR можна налаштувати різним чином: обслуговування за столиком, замовлення на касі, замовлення через офіціанта тощо. Для закладу такий метод обслуговування є зручним, за всіма замовленнями можна слідкувати напряду в POS системі закладу, а за оплатами у телеграм боті, в який додається співробітник автоматично.

При тому — потрібно зазначити якісно налаштовану зв'язку з системою закладу. При додаванні співробітника в POS систему, що зв'язана з Expienza — співробітника автоматично додає за номером телефону у кабінет адміністратора і телеграм бот та надсилає йому сповіщення про оплати і столики, які він обслуговує. Через цього телеграм бота адміністратори можуть скасовувати оплати, закривати рахунки вручну, бачити помилки при оплаті та методи виправлення помилок тощо.

Кажучи за вигоду такого сервісу — отримує вигоду у цьому випадку сам банк та сам заклад напряду. Такий метод обслуговування залучає більшу кількість гостей, що підвищує прибуток закладу, збільшує більшу кількість чаю для офіціантів. Саме підключення сервісу є безкоштовним, але є обов'язкова комісія з кожної оплати:

- 1,3% при оплаті картками, що емітовані українськими банками.
- 2% при оплаті картками, що емітовані закордонними банками.

Додаткові методи прибутку для банку:

- При використанні сервісу можна інтегрувати меню іншого сервісу, наприклад Choise або напряду оплачувати послугу «підписки» на меню від Expienza. При тому є можливість оплати за різними планами. Одноразово 650 грн на місяць, при оплаті на 6 місяців ціна за місяць складає 495 грн, при оплаті за рік 440 грн за місяць.
- Отримання комісії з перерахування чайових на картки офіціантів — фіксована комісія 4%.
- Бронювання — доступ до особистого кабінету 1250 грн раз на місяць, інтеграція з програмним забезпеченням закладу 650 грн на місяць (тільки у разі використання), налаштування інтеграції з дзвінками 350 грн на місяць (не обов'язково), смс для відвідувача 1,20 грн за 1 штуку.

Система роботи є максимально автоматизованою для всіх користувачів (закладу та відвідувача). Зарахування коштів за оплати відбувається на наступний день, а за відгуками можна отримати певний звіт, для подальших покращень.

Також, як приклад інтеграції небанківських послуг є BASE by mono, що було розроблено та випущено на ринок у січні 2024 року. BASE by mono це сервіс еквайрингу, що надає додаткові можливості блогерам, що мають відкритий ФОП монетизувати свій цифровий контент, у роботі з трансляціями у форматі онлайн, соц мережами тощо.

BASE by mono це зручний метод оформлення прийому донатів, підписок, платних повідомлень, з якими блогер може ознайомитись, налаштування доступу до платного телеграм та Discord каналу. Також сервіс виступає методом персоналізації, для блогерів з великою кількістю підписників є можливість оформлення підписки, за яку донатуру видається персоналізований скін (візуальне оформлення для діджитал картки) на картку, який відображається у гаманці смартфона при оплаті методом Apple Pay або Google Pay.

За рахунок сервісу блогер залучає для себе прийом платежів від глядача, глядач отримує персоналізований продукт для себе (скін на картку, доступ до каналу тощо). А банк у свою чергу отримує також додатковий заробіток у вигляді комісії в розмірі 3% за всі типи платежів. А усі кошти автоматично зараховуються на основний гривневий рахунок на наступний робочий день з транзитного рахунку Універсал Банку. Наразі даний продукт перебуває у процесі тестування та для підключення можуть подати заявку лише благодійні організації або ФОП.

Цифровізація такого плану є гарним прикладом з монетизації та діджиталізації сервісів, що не пов'язані з послугами банку, при тому — подібні рішення призводять до додаткового прибутку банку та покращення ставлення користувачів до самого банку, що підвищує рівень лояльності та довіри в цілому.

2.1.1 Діджиталізація та цифровізація банківських послуг

Постійне покращення банківських послуг та вплив на політку банку з боку соціальних мереж і відгуків користувачів в цілому є процесом інтеграції до сучасних умов и потреби ринку.

Одним з головних проривів у процесі надання послуг з боку банку стала система переказів ShakeToPay. Система дозволяє провести переказ коштів без введення реквізитів картки напряму користувачу, якщо увімкнути геолокацію та потрясти телефоном, в такому випадку користувач відображається на екрані, його можна обрати, ввести суму та відправити переказ. Також, у дану систему інтегрована можливість введення даних реквізитів картки при прикладанні пластику або іншого смартфона до модулю NFC. Після появи сервісу Expienza такий метод оплати було інтегровано також і до закладів. Якщо потрясти телефоном у закладі — таким чином можна залишити оплату за своїй рахунком.

Прямим прикладом є інновація у вигляді впровадження у технологію проведення платежів аналіз реквізитів IBAN з фото та автоматичне заповнення полів екрану проведення переказу за допомогою штучного інтелекту. Таке рішення дозволяє клієнту підвантажити фото формату: PDF, PNG або JPEG. Алгоритм банку аналізує фото на реквізити, ЄДРПОУ або ППН, заповнює форму и пропонує перевірити коректність вводу даних.

Таке рішення значно скорочує час користувача на введення даних, їх звірку тощо, що у свою чергу, підвищує рівень бажання використання послуги та її пріоритетність між іншими банками.

У свою чергу це також має і позитивний вплив на банківську структуру обробки запитів. За рахунок автоматичного введення реквізитів знижується кількість помилок при відправці коштів каналом IBAN — відповідно до чого знижується і кількість звернень з некоректними платежами, від чого процесинговий та операційний сектор

банку зазнає меншого навантаження, а рівень індексу лояльності клієнта збільшується.

Додатково до цього — потрібно зазначити, що цифровізація і діджиталізація також залишає за собою і соціальний аспект. Покращення швидкості обробки буденних операцій, а збереження та покращення тарифів на проведення комунальних платежів, платежів за каналом p2p, IBAN тощо підвищує рівень соціальної відзнаки та відповідальності фінансової установи.

Великий внесок у розвиток діджиталізації було внесено і зі сторони OpenBanking в структурі API запитів до банківського сектору від бізнес-користувача. Новація такого роду дозволяє отримувати виписки, генерувати платежі та налаштовувати синхронізацію з різними сервісами і PPRO.

Варто зауважити, що банк за власними силами розробив інтеграції для різних сервісів, з метою покращення досвіду споживача. Відтак — користувачу не потрібно звертатись до стороннього розробника для інтеграцій платіжної системи з сайтом конструктора, CRM, налаштування заходів, фіскалізацій тощо. Окремо потрібно виділити те, що банк самостійно розробив модулі оплати для власного еквайрингу для платформ, які є зручними та популярними для користувача: Opencart, WooCommerce.

Коректне налаштування API з сервісом дозволяє клієнту банку налаштувати платежі таким чином, що сам клієнт в цілому не є активним учасником процесу, а його єдина ціль — додати токен еквайрингу на свій сайт або конструктор.

Додатково до діджиталізації проекту монобанку — можна винести також і аспект гейміфікації сервісу, додавання «ціпляючих» анімацій. Зі сторони банку активно використовуються методи захоплення користувача процесів з елементу ігор. У процесі обслуговування активно залучено аватар користувача, його скін, одяг, «ачівки» (досягнення) тощо.

Отримати «ачівку» можливо лише при виконанні певних умов, наприклад, перша виплата кредиту, 100 купівель на АЗС тощо. Такі методи можна розділити в цілому на 3 пункти:

- Благодійні.
- Загально-банківські.
- Прямо-ігрові.

До благодійних відноситься щорічна «тряска ялинки», коли усі зібрані кошти підуть на благодійність, а користувач за тряску свого смартфона може отримати з певним шансом презент. Можливість проведення розіграшів за благодійними банками від волонтерів серед донаторів на банку (призи формують та роздають самі волонтери). Видача святкових або благодійних скінів на аватар користувача або картку. Додатково до цього також залучається сервіс «BASE»

До загально-банківських відносяться такі методи, як плавні анімації у жартівливому форматі, лайки у нейтральному контексті при збої у роботі або помилці застосунку, вібрації на пристроях Iphone у разі обрання певного меню, проведення переказу тощо, ShakeToPay.

До прямо-ігрових методів відносяться: пряме додавання ігри в застосунок, надання ачівок та скінів на картку і аватар користувача.

Подібні методи діджиталізації демонструють високий рівень послуг та перетворює банк з постачальника методів розрахунку на певну екосистему співпраці і лояльності з користувачем. Подібні методи залучення клієнтури роблять банк певним «еталоном» та прикладом для інших постачальників послуг.

2.2 Оцінка впливу на якість обслуговування на основі monobank

Monobank — це продукт і цифрова модель на ринку України, яка демонструє високий рівень якості обслуговування. Згідно зі звіту, що було опубліковано СЕО Олегом Гороховським у своєму каналі — 16

жовтня 2025 року кількість клієнтів стала вище за 10 000 000, таке зростання кількості користувачів послуг банку за вісім з половиною років слугує високим показником рівню рекомендації, що пропорційно зростає відповідно до підвищення кількості клієнтів.

Згідно інформації від фонду UMAEF банк постійно демонструє високий рівень показнику NPS та постійно отримує винагороди, у тому числі:

- Найкращий Digital-банк у 2024 році за версією banker UA,
- Найкращий сервіс ідентифікації, цифрового банку та фінтех-рішення з благодійності у 2023 році за премією PSM Awards 2023,

Перераховане свідчить про високий рівень сервісу і лояльності для клієнтів, а також про готовність рекомендацій зі сторони для інших осіб.

Оцінити якість обслуговування можна за такими показниками:

1. Швидкість обслуговування для клієнтів.
2. Задоволеність застосунком та тарифами від клієнтів.
3. Рівень підтримки у швидкості та якості вирішення питань.
4. Рівень лояльності та емоційної підтримки

До швидкості обслуговування напряду відносяться усі типи операцій, авторизація, відкриття рахунку, переказ за кордон, переказ в середині країни тощо. У монобанку один з найшвидших процесів відкриття рахунку, оскільки для реєстрації не потрібно звертатись у відділення. Для реєстрації потрібно мати при собі мінімальний пакет документів — посвідчення особи та РНОКПП та зробити їх фото.

У випадку наявності застосунку Дія — можна провести реєстрацію з використанням bank id і зробити селфі. Стандартний процес реєстрації займає до 10-ти хвилин. Такий метод проходження процесу відкриття рахунку значно скорочує час, що витрачається клієнтом, що у свою чергу позитивно впливає на кількість бажаючих отримати рахунок. Відповідно до цього підвищується кількість задоволених осіб.

За задоволеність застосунком зі сторони клієнта напряду впливають UI та UX рішення. На момент появи першого необанку версії застосунків інших банків були строгими та створювались з погляду прагматичності. Така методика розробки мала прямий впливу на візуальну задоволеність покупців. Рішення з візуального та клікабельного спрощення складової застосунку мали позитивний вплив на ринку. Викреслення методики обробки процесу з пошуку вкладок «платежі», «контакти банку», «виписки» та в цілому сутності моделі роботи, при якій для перевірки інформації по платежам по картці або проведенням платежів з неї — потрібно було знайти цю картку та зайти в її меню надало можливість користувача значно економити свій час та візуальне навантаження для особи було знижено.

Показником якості задоволеності користувачів є кількість позитивних відгуків та загальний середній відгук про застосунок на сторінках app store та google play.

- Google play — 4,9 зірок з 5. Всього відгуків більше за 1,2 мільйони.
- App Store — 4,9 зірок з 5. Всього відгуків більше за 897 тисяч

До задоволеності застосунком також відносяться і тарифи, що включені у період користування послуг фінансової установи. Монобанк вважається одним з найкращих банків по тарифікації своїх послуг.

Здебільшого всі послуги банку є безкоштовними та працюють для всіх типів користувачів: фізичних осіб, юридичних та ФОП. Відкриття та обслуговування, вихідні платежі будь якого типу (окрім СБІФТ та р2р закордон) є безкоштовними. Тарифікуються лише вихідні платежі, у випадку, якщо вони проводяться за рахунок кредитних коштів.

При тому, з боку монобанку, з моменту відкриття можливості обслуговування юридичних осіб — діє акція на платежі за СБІФТ каналом, вони повністю безкоштовні. Це фактично дозволяє залучити

більшу кількість клієнтів та підвищити кількість активних користувачів у банку.

Надання таких умов використання для клієнтів є фактичним і одним з найголовніших ключових показників якості обслуговування з боку банку.

До рівня якості підтримки та швидкості обслуговування відносяться такі ключові показники, як:

- Швидкість відповіді.
- Рівень «людської» відповіді, розуміння становища клієнта тощо.
- Коректність відповіді.
- Канали вирішення питань.
- Проведення внутрішніх перевірок, усвідомлення помилок, проведення компенсацій або надання бонусів у якості вибачення.

Згідно з інформації зі сторінки міністерства фінансів, де кожен банк має свій обліковий запис, а користувачі мають можливість залишати коментарі — монобанк має істотно велику кількість відгуків, в яких прописано, що швидкість надання відповіді з боку співпрацівника, під час звернення у підтримку є надзвичайно високою. Додатково проаналізувавши відгуки зі сторінки міністерства фінансів — також можна побачити, що розуміння становища клієнта, занурення у його ситуацію, кваліфікація співробітника тощо, також на високому рівні, а сама відповідь надається у дружньому та людському форматі. Такий рівень рівень емпатії до клієнта досягається тим, що банк не має штучного інтелекту у підтримці, всі звернення приймаються лише живими людьми, на відміну від інших банків, де для прийому звернення саме менеджером — потрібно декілька разів прописати, що клієнт потребує живого оператора.

Проте, через те, що звернення приймає жива людина — є також і можливість помилки зі сторони оператора, а саме: некоректна інформація, щодо платежу, часу на перевірку інформації зі сторони банку, обмеження тощо. У випадку виявлення помилки або отримання скарги від клієнта — банк проводить внутрішнє розслідування ситуації та надає зворотній зв'язок потерпілій особі. В такому випадку, якщо клієнт зазнає негативних емоцій — банк виправляється, надає коректну інформацію та пропонує зі свого боку у якості вибачення певного роду компенсацію, брендований шопер, картина по номерах, стікерпак тощо.

Такого роду вибачення з боку банку для свого клієнта залишає позитивні враження, хоч і раніше була допущена помилка, через які клієнт міг зазнати негативні емоції. Таким чином — банк зі свого боку не залишає свого користувача «сам на сам» з сухою відповіддю у форматі: «Ми все перевірили, була помилка, за що приносимо вибачення. З приводу вашого звернення - ...», а надає користувачу розуміння того, що банку дійсно важливий клієнтський досвід та враження турботи про користувача.

Варто також зауважити, що банк має свою політику у якості служби підтримки та напряду вказує, що в них не підтримка, а «Служба турботи про клієнтів».

Додатково до цього — банк має стандартні канали для звернень:

1. Месенджери (телеграм, вайбер, imessage, facebook)
2. Гаряча лінія за номером телефону

За цими каналами — користувачі можуть звернутись у службу підтримки та отримати консультацію або допомогу з різних питань. Банк зі свого боку надає своїм користувачам допомогу не тільки зі сторони банківських питань, а також консультує з нефінансових питань.

Прикладом цього є декілька трендів, коли при зверненні у підтримку можна було разом з оператором заспівати пісню, попросити декілька гривень, порекомендувати пісню тощо.

Також, при аналізі соціальних мереж банку було виявлено, що банк допомагає своїм користувачам не тільки при вхідному зверненні, але також і при вихідному. У випадку, якщо під постом банку залишається коментар або роблять пост у соціальній мережі (Treads, Instagram, TikTok тощо) в форматі, «не підвищили кредитний ліміт, не рекомендую цей банк», «ніяк не можу змінити свій номер, що робити», «вчора не зайшли кошти на рахунок» тощо — банк зі своєї офіційної сторінки прописує відповіддю свій коментар з проханням відписати в особисті повідомлення з метою допомоги у вирішенні питання.

Такий комплекс факторів в цілому надає приклад високого сервісу та його якості. Зв'язка емоційної, швидкої підтримки у поєднанні з візуальними спрощеннями в інтерфейсі, додатковими комплексами максимально позитивно впливає на враження, лояльність клієнтів, а також рівень їхнього задоволення від використання послуг.

Варто також зауважити, що цифрова трансформація та діджиталізація банківських послуг має вплив на підвищення клієнтського досвіду. Постійний доступ до коштів, інформацію по рахунку, історію оплат і статистики витрат — підвищує рівень фактичної обізнаності у фінансах серед клієнтури, а також формує більш просте розуміння банківських послуг, їх використання тощо. З врахуванням спрощення інтерфейсу з боку сервісу монобанк — послуги стали ще більш доступними та зрозумілими для користувача, це напряму впливає на якість послуг. Фактичним методом покращення всіх факторів та аспектів можна охарактеризувати тим, що керівництво банку зібрало головні «болі» клієнтів, зі свого боку переглянуло їх і дійшли до висновку, як ці болі можна виправити таким чином, щоб самому керівництву було приємно використати продукт з боку зору користувача, а не власника. Таким чином — банк став еталоном на ринку послуг, на момент виходу у роботу, чи кардинально змінив підходи інших банків у своїй діяльності,

діджиталізації, а також фактично підвищив швидкість цифрової трансформації всього сектору.

Водночас потрібно зазначити також наявну проблематику з недостатньої цифровою трансформацією. Фактично залишились лише 2 процеси, що є недостатньо діджиталізованими. Це процес відправлення SWIFT переказу за кордон контрагенту та проведення виплати заробітної плати через зарплатний проєкт. Згідно з опитування, що проведлось серед бізнес клієнтів наявна висока проблематика саме з даними типами платежу. Результати опитування наведено на рисунку 2.1. та 2.1.

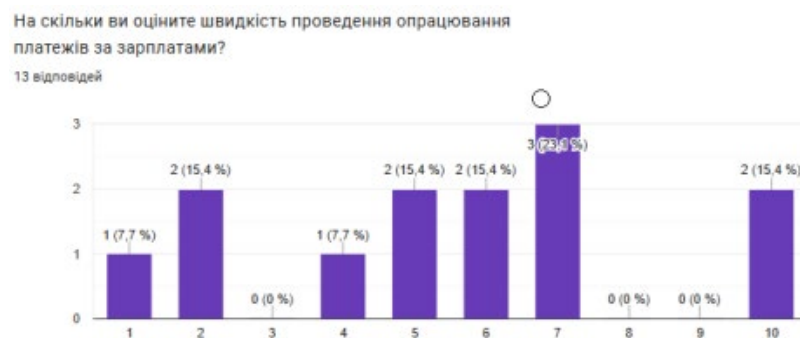


Рис. 2.1. - Оцінка швидкості опрацювання платежів за зарплатами



Рис. 2.2. - Оцінка швидкості опрацювання платежів за SWIFT переказами

Подібні платежі мають ретельно перевірятись, SWIFT платежі мають перевірятись на: доцільність, коректність, легітимність та норми фінансового моніторингу, згідно з закону України. У свою чергу платежі

за зарплатними відомостями мають перевірятись на коректність податкових видатків і норм законодавства, а також правил державної податкової служби, згідно з якими проводяться виплати.

Монобанк зі свого боку надає можливість юридичним особам та ФОП безкоштовно використати зарплатний проєкт, не беручи комісії зі свого боку за проведення таких платежів, проте подібні операції на рахунки фізичних осіб обов’язково підлягають додатковій перевірці.

Згідно з норм роботи банку — платіж проходить за схемою:

1. Користувач заповнює зарплатну відомість;
2. Користувач проводить оплату податків за зарплатною відомістю;
3. Користувач підвантажує зарплатну відомість файлом у меню веб-кабінету;
4. Користувач відправляє даний платіж на підпис директору для його проведення або проводить його одразу;
5. Банк приймає платіж;
6. Банк перевіряє платіж;
7. У випадку, якщо проведено оплату всіх податків і платіж легітимний — він відправляється в оброку і кошти надходять користувачам за короткий проміжок часу.

За такою схемою платежі мають бути швидкими та успішними. Проте через останній пункт (перевірку на коректність платежу та сплату податків) процес виплати зарплатні певним чином може бути затягнутий, через що на клієнта може бути накладений штраф, як несвоєчасна виплата відпускних, лікарняних тощо.

Затримка пов’язана з тим, що перевірка таких платежів відбувається співробітниками напряму. Така перевірка, за використання кваліфікованого кадру, є доволі надійною, при тому, через затримку у проведенні платежу — у користувача банківських послуг, в свою чергу, можуть виникнути негативні емоції.

При тому, з відділом, що займається перевіркою зарплатних платежів немає прямого зв'язку, через що можуть виникати непорозуміння і затримки у самих операціях між співробітниками банку, кваліфікованими кадрами з проведення платежів і самим клієнтом.

Така система співпраці по зарплатному проєкту не надає високого рівня сервісу у порівнянні з іншими послугами банку.

Кажучи за SWIFT перекази — система співпраці схожа до системи зарплатного проєкту, проте трохи відрізняється. Для відправки самого платежу та закупівлі валюти — банк запитує у свого клієнта документи, відповідно до яких має відбутись переказ і купівля валюти. Мінімальний пакет документів для цього це контракт і інвойс, якщо це юридичні особи або ФОП. У випадку фіз осіб зазвичай потрібен лише інвойс з реквізитами, у випадку потреби — банк запитує додаткові документи.

Варто зауважити, що переказ за фізособами за кордон на момент військового стану є доволі обмеженим. SWIFT перекази доступні для важливих потреб: навчання і супутні витрати, лікування та реабілітації, товари для ЗСУ, аліменти, погашення кредитів, зареєстрованих в НБУ. За юридичними особами та ФОП умови для переказу більш ширші, ніж за фізичними особами, оскільки такі перекази орієнтовані на бізнес-діяльність.

Фізичні особи та ФОП наразі можуть подавати заявки на відправку платежу напряму через застосунок банку та підвантажувати ті документи, які наявні на руках. Якщо потрібні будуть додаткові документи — банк ініціює зворотній зв'язок та просить додатково документи.

Юридичні особи ж не можуть подавати заявку на відправку міжнародного переказу зі свого боку у застосунку або в веб-кабінеті. Така можливість наявна лише за зверненням у підтримку банку, за використанням зручного каналу зв'язку.

Схема відправки схожа до зарплатного проєкту тим, що такий платіж також перевіряється, проте він перевіряється ще більш

детальніше, оскільки пов'язаний з ЗЕД, а подібна діяльність регулюється напряму НБУ у питаннях купівлі та відправки валюти.

Схема відправки:

1. Звернення у підтримку
2. Надання документів і їх фіксація з боку співробітника банку
3. Передача документів у валютний контроль для перевірки і погодження відправки/закупівлі валюти
4. Надання дозволу на закупівлю і відправку валюти
5. Проведення закупівлі валюти і відправка

Сама відправка виглядає простою за своєю методикою для фіз осіб. Проте, коли платіж відбувається під бізнес діяльність — можуть відбуватись додаткові запити, особливо, коли відбувається закупівля товару, що потребують додаткової перевірки, акцизу, тривалого розмитнення тощо.

Як і у випадку зарплатного проєкту можливості напряму сконтактувати з відділом валютного контролю можливості для клієнта немає. Співробітники банку передають інформацію від валютного контролю до клієнта напряму. У запити можуть входити редагування документів, надання специфікацій товару, акти, митні декларації, ліцензійні договори, фактури тощо.

Відповідно коли клієнт надсилає ці документи у банк, за додатковим запитом, співробітники контактного центру банку передають документи на перевірку, після перевірки контроль надає свою відповідь — чи потрібне повторне редагування, чи вірний документ надано тощо або чи можлива вже закупівля валюти і відправка її контрагенту закордон.

Така методика роботи напряму також впливає на якість послуг, оскільки без можливості спілкуватись зі співробітниками валютного контролю, який одразу може перевірити документ, підказати, що додатково може знадобитись тощо — знижує позитивні настрої клієнта.

Затримки у проведенні платежу можуть понести наслідки, такі як втрата довіри від контрагента, накладання пені за недотримання умов контракту, розрив відносин, втрата коштів через підвищення курсу купівлі валюти тощо.

2.3. Операційна ефективність банку в умовах діджиталізації

Операційна ефективність в умовах діджиталізації це головний показник рівня коректний рішень з боку банку у змінах своїх процесів, конкурентоспроможності, а також рівня сервісу в цілому.

Монобанк фактично найкращий приклад для проведення аналізу з питання операційної ефективності в діджиталізації і залученні цифрової трансформації, оскільки сама платформа з самого початку була задумана, як необанк, без залучення традиційної системи обслуговування клієнтів.

Таке переосмислення ведення діяльності банку — напряду впливає на показники операційності і ефективності банку в цілому. Передусім це проявляється у скороченні постійних витрат. За рахунок відсіювання фізичних відділень, власних банкоматів, обслуговування інфраструктури, витрат на будь-які процеси, які мають оброблюватись вручну фізично співробітниками тощо — операційна ефективність виходить на новий рівень. За традиційної системи роботи банку — значна частина витрат йде саме на забезпечення фізичних точок надання послуг, тільки на персонал може йти лівова частка коштів, від тої, що приносить саме відділення від клієнтів, що обслуговуються у ньому.

В цей самий час часткова або повна відмова від класичної системи роботи і перехід на більш діджиталізовану і цифрову модель дозволяє масштабуватись, без додаткових витрат, які раніше спрямовувались на обслуговування відділення та покращувати свої дистанційні сервіси.

Якщо зосередитись на покращенні дизайну застосунку, якості серверів, швидкості відкриття рахунку, опрацюванні запитів тощо —

можна в цілому з багатьох процесів операційності прибрати наявність людини. Це додатково знижує грошове навантаження, що, у свою чергу, надає більше можливостей для розвитку сектору діяльності. Додатково до цього — поріг входження до банку значно знижується, за рахунок пришвидшення реєстрації, в цьому випадку виходить правило — чим швидше клієнт отримує те що він бажає, тим більше він задоволений отриманою послугою.

У випадку монобанку — це найкращий приклад реалізації такої задумки. Усі процеси для клієнта, що він може використовувати — зібрані одразу у застосунку, не потрібно приносити копій документів у відділення, не потрібно заповнювати анкету вручну, не витрачається час на отримання першого пластику, оскільки його завчасно можна придбати. Тут і з'являється фактичне правило для обслуговування клієнта: чим менше дій робить клієнт — тим більше він задоволений. Відповідно — клієнт буде для себе обирати той банк, де йому простіше зробити ту чи іншу дію.

Підсумовуючи — переходячи на подібні діджиталізовані рішення банк значно скорочує свої видатки, які він повинен спрямовувати у більш якісні джерела, які в пріоритеті збільшують його конкурентоспроможність, якість обслуговування, послуг і прибуток в цілому.

Монобанк демонструє, що цифрова модель роботи банку є більш ефективною, а сама ефективність такої роботи пов'язана з клієнтоорієнтованістю, оскільки структура роботи банку зосереджена на пряму на потребах клієнта, і на зручності функціонування самого банку.

Згідно до опитування, що було проведено серед клієнтів банку, велика кількість з опитованих клієнтів банку висловлюють високій рівень якості обслуговування. Результати опитування наведено на рисунку 2.3.

На скільки ви оціните якість обслуговування в монобанку? (рівень емпатійності, швидких відповідей тощо)
13 відповідей

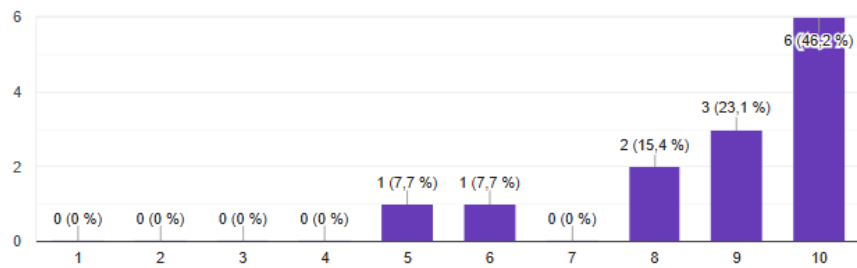


Рис.2.3. - Оцінка якості обслуговування в монобанку

Така система є фактором успіху в операційній ефективності банку. Банк, що не здатний відповідати очікуванням простоти використання, швидкого доступу до платіжних засобів і інтуїтивності роботи — втрачають потенційного клієнта, в той час, як монобанк робить зосередження уваги саме на цих аспектах збільшує свій прибуток і ефективність роботи, в той час як інший сервіс — несе втрати. Відображенням успішності структури роботи банку є також і показник рекомендації його іншим особами відображений на рисунку 2.4:

Чи порекомендуєте ви монобанк для використання як основний банк?
13 відповідей

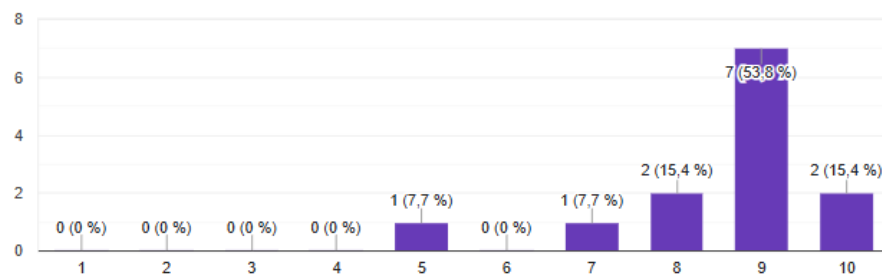


Рисунок 2.4. - оцінка рівня рекомендації, як вибору основного банку

Окремо варто зосередитись на діджиталізації процесингових змін, оскільки діджиталізація має вплив не тільки на кінцевого користувача або споживача послуг, а також на внутрішні процеси роботи самого банку. Діджиталізована рішення роботи дозволяє банку краще проводити

аналітику великих масивів даних, що пришвидшує реакцію на зміни, що проходять на ринку, зміни можуть бути як макроекономічними, так і зміни в поведінці клієнтів. Швидкість реакції банку на подібні зміни є критично важливими для якісної операційної діяльності. Швидка реакція може значно знижувати ризик втрати прибутку, клієнта, а також коректно і оперативно використовувати нові можливості, що покращують роботу.

В сучасних умовах діджиталізації і фінтех рішеннях також потрібно звернути увагу і на гнучкі методи управління, свіжі погляди та ідеї. За рахунок гнучких методів і свіжих поглядів на ті чи інші рішення можна провести кардинальні зміни на ринку, які будуть мати позитивний вплив на прибуток. Підвищення рівня програмного забезпечення і постійне покращення сервісу особливо важливі в умовах високої конкуренції, де швидкість інновації має прямий вплив на частку ринку та охоплення клієнтури. В монобанку це проявляється в вдосконаленні застосунку, додаванні нових функцій (ShakeToPay, авторизація через apple id тощо, мономаркет), а також тестуванні нових ідей — дозволяє залишатись для своїх клієнтів більш актуальними та вакантними у порівнянні з конкурентами.

Додатково до ефективної операційності — також має роль і персонал. Монобанк зі свого боку максимально автоматизує процеси роботи для забезпечення швидкості роботи. Це зі свого боку знижує потребу в «фізичному» працівнику, через якого буде проходити той чи інший процес. За рахунок цього попит в такому співробітнику знижується, але пропорційно до цього зростає попитку у фахівці IT-сектору, зокрема в структурі DevOps, QA, Backend, mobile frontend, який буде виконувати технічну задачу для введення інновації, її налаштуванні, тестуванні, налагодженні тощо. У свою чергу, винаймання таких працівників може значно підвищити рівень інноваційності банку, що вже буде напряду впливати на операційну ефективність.

Не менш важливим напрямком є діджиталізація управління ризиків та зниження їх ймовірності. Під ризики потрапляє:

1. Шахрайство;
2. Ризик втрати прибутку;
3. Ризики фінансової ефективності.

У випадку шахрайства воно розділяється на 2 види:

- Шахрайство у бік банку, зі сторони клієнта;
- Шахрайство у бік клієнта банку.

Шахрайство у бік банку, зі сторони клієнта розцінюється як порушенням договору, який клієнт підписує під час відкриття рахунку. Під таке шахрайство підпадає передача картки третім особам у користування, використання підроблених документів, навмисне невиконання умов партнерства, маніпуляція з кредитними договорами і зловживання (умисне створення) технічного овердрафту з метою привласнення коштів, ненадання документів про походження коштів.

Шахрайство у бік клієнта має на увазі перед собою введення в оману користувача платіжних карток, з метою привласнення коштів зі сторони шахраїв за використанням фішингових сайтів, підставних підприємств, не існуючих підписок, соціальної інженерії тощо.

До ризику втрати прибутку та ризику фінансової ефективності відносяться неповернення кредитних позик, дострокові розірвання договору, втрачені комісійні доходи, судові витрати, уповільнення обіговості коштів в клієнтів, недостатній контроль за кредитуванням тощо.

Під час діджиталізації процесів виявлення таких типів шахрайства використовується машинне навчання, що дозволяє детально оцінювати кожний з зазначених ризиків. За рахунок аналізу система може обмежувати чи блокувати ту чи іншу ризикову, нетипову операцію, або в цілому відмовляти в її проведенні з метою безпеки, керуючись внутрішніми положеннями. Це значно знижує можливості шахрайства,

втрати коштів, а у свою чергу це має вплив на підвищення ефективності банку.

При тому, подібні нововведення потребують значних інвестицій і постійного навчання, доналаштування у розробці і підтримці такої системи безпеки. Але, у довгостроковій перспективі таке введення має дуже значний вплив в операційності банку і безпеці його використання. В решті-решт, за рахунок акумуляцій інвестицій у цьому напрямку, рівень витрат банку знижується і підвищується операційна ефективність.

Як висновок — діджиталізація не лише змінює технологію і інструмент для використання, а впливає також і на роль банківського сектору в економіці і клієнтоорієнтованості. На прикладі монобанку — успішна реалізація поставлених цілей до відповідних умов демонструє найкращий рівень ефективності, яка досягається за рахунок комплексних рішень з залученням сучасних інструментів, які постійно переглядаються і покращуються.

2.4. Ризики діджиталізації

В процесі діджиталізації у банківському секторі з'являються пропорційно ризики відповідно до самого процесу переходу до цифрової моделі. Ризики формуються під час зростання залежності від інформаційних технологій, хмарних рішень, автоматизації процесів, зникнення фізичних каналів надання послуг — всі фактори створюють додатковий потенційний ризик з якими треба боротись. Втрати через ризик можуть бути як прямими для банку, так і непрямими. Втрати можуть бути фінансовими та нефінансовими.

Фінансові ризики, це ризики, що пов'язані з шахрайством у бік клієнта зі сторони скам-фірм, збоями, втратами коштів через шахрайство з боку клієнта тощо.

Нефінансові ризики це фактично неопераційні втрати. Під такий такий тип втрат підпадають витоки даних, репутаційна шкода для банку, зниження конкурентоспроможності, лояльності від клієнтів тощо.

Ризики охоплюють різні сфери:

1. Соціальні;
2. Економічні;
3. Технічні;
4. Управлінські;
5. Репутаційні тощо.

Монобанк зі свого боку демонструє ефективну банківсько-цифрову модель роботи, проте навіть продукт, що з самого початку зосереджений на повноцінно цифровій моделі не може на всі 100% захиститись від зовнішніх ризиків.

Головним ризиком можна назвати кібербезпеку у сфері роботи, як внутрішню, так і зовнішню. Залежність банку від цифрового каналу роботи призводить до збільшення вразливості хакерських атак, витоку даних, шахрайства, фінансового фроду. Незначні витоки даних можуть призвести до значної втрати довіри з боку клієнтів, а це, у свою чергу на пряму впливає на імідж банку та його операційний прибуток, що залежить від фактичної довіри клієнтів. Технологічна залежність і висока потреба банківського сектору до консолідації з ІТ-сектором, іншими компаніями тощо. На прикладі монобанку — це пряма підтримка з боку FintechBand, яка є партнером з самого початку створення продукту. У разі, якщо співпраця з компанією припиниться — банк втратить дуже велику частину свого бекенду, яка займається розробкою, підтримкою програм, захистом, введенням рішень тощо и в такому випадку фінансовій установі потрібно буде терміново шукати нового партнера, що може призвести до значних втрат за цей період часу.

Окрім цього — потрібно зауважити, що лєвова частка банків України на пряму залежить від зовнішніх постачальників сервісів,

хмарних рішень, іноземних тримачів даних і серверів. Наприклад, самими популярними серверами є Amazon web services та Microsoft Azure, у випадку, якщо банк використовує сервери цих сервісів та в цей момент зі сторони серверів є перебої або проблеми в роботі — це може означати значне зниження якості роботи сервісів банку або повну паралізацію працездатності, через це, у свою чергу, банк може понести як операційні, так і репутаційні втрати.

У ході діджиталізації також потрібно враховувати головний ризик — операційний. Цей ризик напряду пов'язаний з оптимізацією процесів роботи банку. Якщо під час ходу цифровізації моделі роботи допускається помилка в алгоритмі роботи, проводиться неякісний аналіз потреби клієнта, програмуються некоректні налаштування, система безпеки налаштовується некоректно тощо — це призводить до проблем у фінансових операціях, реєстраційних процесах, авторизації тощо. Дані проблеми довше і складніше виправляються, аніж у традиційній системі роботи.

Додаткового до цього — потрібно врахувати, що підвищується і ризик втрати персонального контакту з клієнтами напряду, від чого клієнт може відчувати зниження якості обслуговування, як для себе. Оскільки, коли велика доля контакту відбувається дистанційно — може виникати враження того, що з клієнтом завжди веде спілкування робот з заготовленими мовними модулями або штучний інтелект. Від цього — клієнт може зазнавати негативних емоцій та його лояльність до банку знижується. Також, до цього пункту підпадає і частина населення, що немає належного доступу до цифрових технологій та особи похилого віку.

Ще одним доволі суттєвим фактором є регуляторні ризики, які можуть виникати через недостатньо швидкі та коректні рішення з боку держави та НБУ в діяльності банківського сектору. Державні установи не завжди готові до швидкого стрибку діджиталізації сервісів, тому інструкції і методи роботи залишаються застарілими. Прикладом є

обмеження часу торгової сесії для продажу або купівлі валюти, яка відбувається лише у період будніх днів та лише в період з 9:30-10:00 до 15:00-16:30 та введення обмеження на перекази фізичним особам. Така ситуація значно погіршує клієнтський досвід, хоча це і є обмеженням з боку держави, а не бажанням банку.

Неготовність з боку державної регуляторної політики до інновацій та банківських рішень сектору — напряду створює додаткові ризики та проблеми для банку, відповідно до яких потрібно вводити нові методи обходу правил, що не будуть порушенням, додавання альтернатив тощо.

Останнім головним ризиком є репутаційний ризик. У цифровому середовищі репутаційні втрати швидко набирають оберти, за рахунок соціальних мереж, висловлювань осіб, що пов'язані з банком, хвилями хейту. Через такий ризик банк отримує широкі наслідки негативу на свій імідж, з якими потрібно так само боротись.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ СЕРВІСІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

3.1. Вплив на якість обслуговування клієнтів, критерії оцінки

Діджиталізація за собою змінює повноцінно застарілу систему опрацювання запитів клієнтів, як звичайних, на-кшталт переказу коштів, отримання довідки, так і більш складних, наприклад проведення реєстрації, авторизації, витягування виписки через API канал тощо.

Якість сервісу напряму визначається балансом між швидкістю, безпекою і зручністю, а також людяністю. Коли клієнт більше не залежить від графіку роботи банку, відділення і хоче заблокувати, розблокувати, перевипустити картку — мова йде за стандарт, який вже є загальноприйнятим для всіх користувачів.

Коли мова йде вже саме про персоналізацію сервісів під користувача, а точніше переведення застарілих методів обслуговування до каналу дистанційного отримання послуг — досвід клієнта пропорційно збільшується.

Сам вплив, в першу чергу, проявляється у підвищенні рівня доступності до банківських послуг. Коли клієнт може провести будь-яку потрібну йому операцію без додаткового звернення до каналу підтримки, як відділення банку, гаряча лінія — його рівень задоволеності використання сервісу збільшується, а якість послуги відповідно зростає, оскільки, час, що використовує користувач на ту чи іншу операцію економиться і знижує рівень залученості самого банку на операцію. Діджиталізація прямо сприяє на рівень прозорості банківських операцій, за рахунок постійного доступу до всіх можливих даних користувач може оперативнo перевіряти інформацію, блокувати операції, картки, закривати рахунок, оплачувати послуги в небанківський час або день

тощо. Така система досягається за рахунок автоматизації сервісу. В такому випадку автоматизація проявляється у 2 формах:

- Автоматизація для клієнта, з метою того, щоб він самостійно проводив всі потрібні йому дії, без звернення у підтримку або відділення.
- Автоматизація для банку — банк знижує власне навантаження на свої канали звернення, перекладаючи все необхідне для дій за рахунком на свого клієнта.

Таким чином в банку зникають додаткові операційні витрати на утримання більшого складу співробітників, їх можливі помилки тощо, за рахунок удосконалення власного сервісу, шляхом нововведень у застосунок або веб-кабінет.

Як приклад, при введенні автоматизації на проведення реєстрації клієнта — зникає людський фактор, через який реєстрація може бути затягнута, проведена некоректно, невірно заповнена анкета тощо. Відповідно до автоматизації процесу — користувач швидше отримує доступ до використання послуг.

Це особливо важливо в сучасних умовах стратегії ринку послуг в Україні, оскільки у порівнянні з закордонними сервісами — ринок споживачів України є більш вибагливим.

Додатково до цього — для якісної роботи сервісу потрібно також покращувати не тільки швидкість операційності для клієнта, а швидкість обробки запитів у підтримку банку для вирішення питань клієнта. Цей показник є неймовірно важливим для користувачів сервісу. Швидкість першої відповіді та часу на вирішення питання клієнта — важливий показник, при оцінці і формуванні відгуку про якість роботи банку.

Відповідно до зазначеного, чим швидше і краще працює сервіс — тим більше шанс того, що саме цей сервіс користувач і обере. Відповідно до цього потрібно проводити покращення системи швидкості обробки всіх типів запитів від клієнтів, розвивати персоналізацію, спрощувати UX

та UI дизайни, покращувати клієнтську підтримку, якісно проводити роботу зі зворотнім зв'язком від клієнтів. Покращення досягається за балансом в усіх системах одночасно. UX та UI дизайн - це шлях до спрощення дизайну застосунку, що впливає на візуальну задоволеність користувача. Спрощений інтерфейс, де в 2 кліки можна провести будь-яку операцію набагато зручніший, у порівнянні з інтерфейсом, де потрібно заходити у кожне меню окремо для певної дії.

Окремо варто звернути увагу на незадоволеність клієнтів у аспекті втрати особистого контакту з людиною під час консультацій або допомоги в проведенні дій, що пов'язані з рахунком. Це негативний аспект, що пов'язаний напряду з діджиталізацією. Значна доля клієнтів має скарги, що обслуговування в останній час є бездушним. Це пов'язано з тим, що велика частка запитів надається дистанційно з використанням чат-ботів з заготовленими відповідями, неякісним штучним інтелектом та голосовими помічниками. Автоматизовані системи вдало і швидко вирішують звичні питання, проте складні запити клієнтів не виходить вирішити за допомогою готових мовних модулів, а чат бот іноді не може зрозуміти сутність запиту користувача, тому в такому випадку потрібно підключати оператора напряду, що також займає час на вирішення питання. Додатково до цього, скарги не завжди пов'язані з тим, що відповіді не від реальної людини, велика кількість скарг пов'язана саме з тим, що відповіді є нелояльними або не емпатійними. Така проблема призводить до зниження рівня загального NPS та рівня довіри до фінансової установи в цілому.

Варто також зазначити, що при діджиталізації сервісів можна проводити набагато простіше аналізи потреб користувачів, аналізувати загальні побажання, надавати швидше і якісніше персональні пропозиції, продукти, рекомендації тощо. За рахунок швидкої обробки інформації по користувачу банк має можливість більше розуміти свого

середньостатистичного клієнта і відповідно до цього вибудовувати з ним партнерські відносини.

Для оцінки використовуються доволі широкі спектри критеріїв. Основними можна назвати:

1. Закрита, неpubлічна оцінка якості роботи - CSAT(Customer Satisfaction Score), NPS (Net Promoter Score);
2. Відкрита, публічна оцінка — Інформація з відкритих джерел (Play Market, App Store, Мін.фін тощо).

Закрита оцінка якості відбувається за отриманням прямого зворотнього зв'язку від клієнта, що надходить до банку. На основі оцінки CSAT, та NPS яка визначає фактичний рівень довіри клієнта, його готовність рекомендувати іншим тощо — можна отримати інформацію за певним користувачем та вирахувати середнє значення за період. За такою оцінкою можна отримати інформацію, щодо задоволеності клієнта, як за введенням нового продукту, умов, правил тощо, а також можна отримати інформацію, щодо загальної задоволеності банком.

У відкритій моделі оцінки якості обслуговування використовуються всі можливі канали зв'язку клієнта, який напряду не звертається у банк. Це можуть бути: соціальні мережі, сторінки застосунку, сайти з відгуками про банки тощо. У такій системі можна отримати більш розгорнутий зворотній зв'язок від клієнта, без критерію «Оцініть якість послуги від 1 до 5 зірок». В такому випадку можна отримати прямий приклад ситуації клієнта, від якої він був засмучений або навпаки задовільнений.

Не можна використовувати лише 1 канал зібрання відгуків користувачів для метрики оцінки якості. Важливо комплексно збирати інформацію для подальшого аналізу. За допомогою двоканального аналізу можна отримати комплексний відгук до сервісу, відповідно до якого потрібно проводити зміни або навпаки підтримувати його. Додатково до цього — зібрання зворотного зв'язку від клієнта, а саме

його ідей, щодо покращень дають банку більше розуміння потреб користувача, за рахунок яких банк буде проводити певні інновації у своїй діяльності, функціях, додаткових можливостях. Зворотній зв'язок від клієнта — це найважливіший фактор оцінки роботи банку.

Додатково як метрику оцінки лояльності користувача - потрібно використовувати значення у відсотках активних користувачів. Можна використовувати формулу: $\frac{\text{кількість користувачів, в яких наявна N кількість операцій на місяць з N сумою}}{\text{Загальна кількість користувачів}} * 100$. В такому випадку ми отримуємо значення у відсотках активних користувачів банку та можемо зробити висновок, який відсоток від всіх клієнтів використовує картку банку, як основну. В такій оцінці також можна спиратись на загальний обіг коштів, запланований обіг коштів, що вказує клієнт тощо.

До такої метрики також відноситься співвідношення кількості скарг до кількості клієнтів, середньомісячна кількість скарг та їх тематика, відтік клієнтів у порівнянні з притоком за певний період, наприклад квартал.

Зазначені методи оцінки діяльності банку надають керівництву розуміння для подальших нововведень та покращення якості сервісів. Таким чином клієнтський досвід покращується, операційна діяльність банку збільшується, від чого банк фактично отримує більше доходу. За рахунок оцінки діяльності банку можна краще зрозуміти лідоючий біль свого користувача, розробити покращення в обслуговуванні та зробити доопрацювання сервісу, у випадку його наявності.

3.2. Оцінка ризиків

Важливою частиною ризиків діджиталізації для банку є і їхня оцінка та постановка завдань, щодо їх мінімізації.

Оцінка передбачає визначення типу та рівня ризику, його масштабу, а також їх виправлення. Реалізацію оцінки можна провести за рахунок побудови матриці ризиків, SWOT аналізу тощо. За рахунок цього можна побудувати певну систему і розуміння того, на чому потрібно зосереджуватись в першу чергу, задля уникнення потенційних втрат.

В оцінці значну роль відіграють практичні кейси втрат. На прикладі готових кейсів найпростіше розробити рішення для тої чи іншої проблеми.

До прикладу:

Ситуація: АТ КБ Банк «Тестування» використовує сервера AWS від 2019 року, для обробки запитів і зберігання інформації від своїх клієнтів. Наприкінці 2023 року сервера AWS не працювали протягом двох днів, через що не працював застосунок банку, провести можна було лише типові операції, а саме оплата пластиковою картою або смартфоном, переказ коштів був недоступний, а відділення банку не працювало коректно, оскільки вся база даних на серверах AWS.

Наслідки: після даної ситуації велика частка клієнтів зазнала негативних емоцій, 12% клієнтів закрили рахунки, 15% активних користувачів перейшло до іншого банку, втрати банку склали більше 2 млн грн.

Проблема: вразливість системи до роботи тільки з 1 сервісом хмарних рішень, майже повний параліч системи роботи банку.

Рішення: децентралізація системи зберігання, обробки даних, автоматизації, реалізація власних резервних потужностей.

Оцінку ризику банк має проводити на постійній основі, за залученням систематизованості і інтеграції цього процесу у свою роботу. Ризик менеджмент має бути частиною системи роботи банку і відповідати сучасним вимогам до діджиталізації та цифрової інтеграції. Перш за все - ризик менеджмент не тільки про збереження лояльності з боку клієнтів, а

також і про розрахування ризиків репутаційних, безпекових, фінансових тощо.

Методи ідентифікації ризиків потрібно в обов'язковому порядку розробляти тільки на перших етапах діджиталізації та цифрової інтеграції. Система аналізу має включати в собі вивчення і визначенням таких аспектів, як - потенційні кібератакуючі загрози, збої інтеграторів, залежності від постачальників хмарних рішень, виток даних, стратегічні ризики тощо.

До кожного типу ризику - потрібно визначати його ймовірність та наслідки у разі, якщо проблему неможливо вирішити у разі її настання. З визначенням типу ризику та його ймовірності - можна розробити рішення, альтернативу, інструкції у разі складнощі задля мінімізації втрат.

Відповідно, якщо брати приклад банку АТ КБ Банк «Тестування» - система оцінки ризику і його мінімізації була недосконалою або проведена некоректно, через поганий аналіз залежностей від постачальників хмарних рішень - банк поніс втрати клієнтів, репутації та прибутку.

Окремо для якісної системи виявлення ризиків потрібно використовувати таку метрику, як Value at Risk (VaR) для розрахунку покриття можливого ризику. Даний показник може якісно оцінити можливий збиток за період часу з урахуванням ймовірності. За використанням VaR можна оцінити можливі втрати у разі події та створити можливості для їх покриття або мінімізації.

Додатково до цього потрібно використати ключові індикатори ризиків (Key risk indicators, (KRI)). Цей показник вимірює рівень та/або зміну ризику, задля запобігання небажаних подій. Така метрика також використовується задля пом'якшення ризиків, вона відстежується в реальному часі за об'ємом великої бази даних. Разом з KRI можна використовувати штучний інтелект, який буде аналізувати швидко

інформацію та надавати алерт (сигнал) у разі виникнення проблеми або перевищення рівня очікуваного ризику.

На основі алерту від штучного інтелекту відповідальна особа банку може приймати відповідальне рішення, щодо моніторингу ситуації, коригування або зменшення ризику за своїм активним втручанням.

До кожного нового рішення банк має проводити оцінку за політикою ризик-вигода та адаптувати його до сучасних рішень в напрямку діджиталізації, цифрової трансформації, власних внутрішніх положень, зовнішніх положень НБУ, захисту даних клієнта тощо.

З урахуванням основи оцінок ризику, банк приймає рішення, щодо зниження ризиків, посилення захисту, розробки плану у випадку критичних ситуацій, методики переналаштування бізнес-моделі для підвищення операційної стійкості та ефективності моделі роботи.

Системний підхід в оцінці ризику, що поєднано з використанням показників KRI та VaR у зв'язці з штучним інтелектом - дозволяє банку відповідати регулятивним вимогам та знижувати ризики, які можуть виникнути під час діджиталізації

3.3. Пропозиції щодо розвитку цифрових сервісів

Для того, щоб провести підвищення якості обслуговування та операційної ефективності банків України, потрібно проводити постійні комплекси заходів, що будуть спрямовані на усунення вузьких і вразливих місць у діяльності банку, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності самого банку, його репутації, якості обслуговування в цілому. Насамперед потрібно проводити постійні перегляди політики своєї діяльності, оптимізації процесів, в обов'язковому порядку аналізувати потреби споживачів, адаптувати ідеї конкурентів та побудувати довірчі відносини з клієнтами.

1. Потрібно провести якісну автоматизацію і максимальне спрощення процесів, що пов'язані з звичними операціями клієнта, які будуть максимально мінімізовувати людські затрати, помилки кадрів, додаткові зусилля користувачів тощо.

На прикладі монобанку, а точніше процесу зарплатних відомостей. Процес виплати зарплатні є фактично недостатньо автоматизованим, що суттєво знижує операційну ефективність і якість роботи для своїх користувачів. Для вирішення проблематики потрібно ввести систему, що буде спиратись на ШІ з використанням моделі ML (машинного навчання), додатково потрібно моделі поєднати з IDP (Інтелектуальна обробка документів) та OCR (Оптичне розпізнавання символів) для перевірки стандартних платежів за зарплатою. Реалізувати це можна через автоматичну перевірку сплати податків за рахунком, підвантажених квитанцій ЄДРПОУ або ІПН отримувачів, сум, реквізитів тощо.

Використання такої моделі розпізнавання платежу та його коректності дозволить значно знизити час очікування користувача на проведення самого платежу і підвищить ефективність банку, за рахунок швидкого проведення і зняття додаткового навантаження з операційного відділу банку.

Окрім цього, для складних платежів, де потрібна вже додаткова перевірка, наприклад за типом платежів з невиключеної зарплатні померлим родичам співробітникам - в обов'язковому порядку додатково необхідно ввести систему "воронки", при якій більш складні платежі будуть потрапляти на ручну обробку і перевірку коректності.

В такому випадку можна вибудовувати певну систему, яка буде працювати за шляхом:

А) Отримання платежу банком - обробка платежу автоматизованою системою - система успішно перевірила платіж на коректність = платіж відправлено.

Б) Отримання платежу банком - обробка платежу автоматизовано системою - система не впевнена в коректності заведеного платежу - алерт (сигнал) відповідальному співробітнику з перевірки платежу = сповіщення клієнту для уточнення інформації з переказу або відправка коштів

В такій моделі є повноцінна можливість поєднати автоматизований процес і процес ручний. За запровадженням такої схеми є повноцінна можливість значно скоротити середній час обробки однієї відомості, відповідно до автоматизації знижується ручна перевірка, додатково знижується затримка зарплатні, яка може виникати зі сторони банку. Додатковим фактором є зростання задоволеності клієнта, що позитивно впливає на імідж банку та показники NPS і CSAT.

За рахунок використання моделі ML, у поєднанні з OCR і IDP, згуртовуючи саму моделі за рахунок ІІІ - є можливість проводити постійне донавчання системи, що позитивно впливає на подальшу операційність. Кількість алертів відповідно до більшого часу навчання і доопрацювання моделі буде знижуватись, оскільки сама модель буде більше впевнена у своїх діях, при підтвердженні тої чи іншої дії. Схему роботи такої моделі наведено на рисунку 3.1.

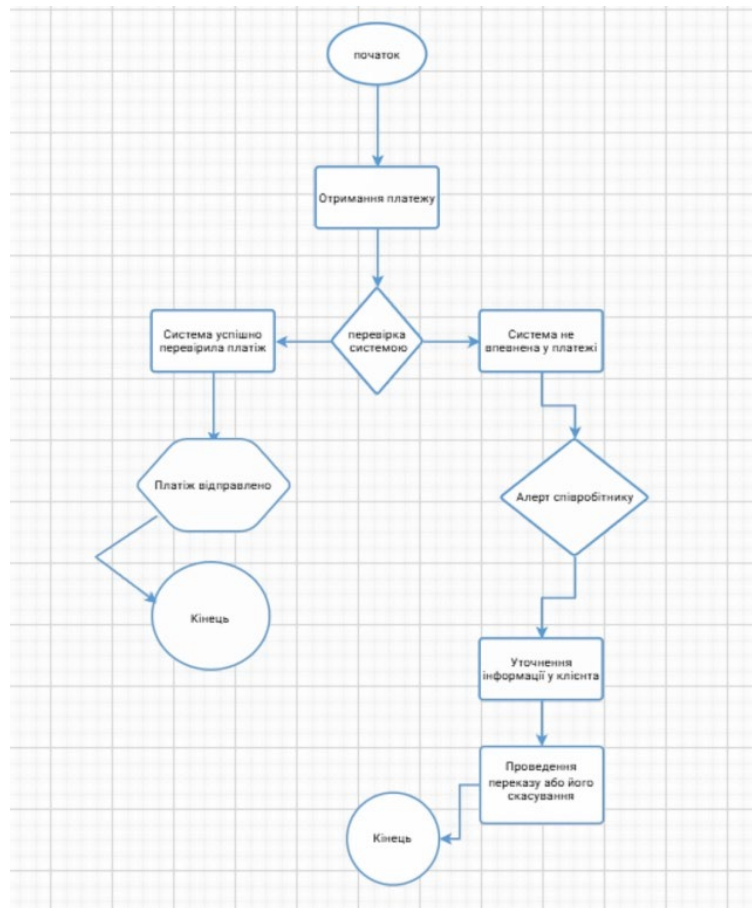


Рис. 3.1 - Блок-схема моделі ML, у поєднанні з OCR і IDP

Окрім автоматизації процесу - потрібно додатково ввести скорочення розриву спілкування у проведенні платежу. Оскільки комунікація з відділом податкового контролю у більшості банків відбувається через підтримку банку напряму, а не з ним особисто. Саме за рахунок автоматизації операційне навантаження на кадровий відділ буде знижено, від чого податковий контроль буде мати можливість самостійно вести діалог з клієнтом та більш конкретніше надавати йому інформацію, запити, консультацію, щодо проведення платежу - без додаткових уточнень. За рахунок такого прямого спілкування також знижуються додаткові зусилля клієнта.

Наступним пунктом до процесу автоматизації, якщо також брати у приклад монобанк - є введення покращення до проведення SWIFT переказів. За аналогією до зарплатного проєкту потрібно вводити

автоматизацію проведення таких платежів. За рахунок вже наявної моделі ML з OCR і IDP можна розпізнавати документи для валютного контролю банку і на основі цих документів одразу дозапитувати у клієнта інформацію або надсилати інформаційне сповіщення, що можуть знадобитись додаткові документи, а також надавати перелік тих, які можуть бути потрібні.

Окремо до цього потрібно запровадити рішення у вигляді чат-боту, для прямого контакту з валютним контролем. Таким чином - рівень непорозуміння між клієнтом і банком, який відбувається у форматі: Клієнт - підтримка банку - валютний контроль банку. У варіанті використання прямої вхідної і вихідної лінії з валютним контролем це знижує додаткове навантаження на операційні процеси банку, час проведення самого платежу і додатково додає більш позитивних вражень для клієнта, а саме відчуття турботи про нього, що його питанням дійсно займаються профільні фахівці, які можуть надавати більш точні регламенти вирішення питання і детальніше консультувати.

2. Окремим методом для підвищення операційності банків є введення гібридної вхідної лінії звернень користувачів у форматі ШІ з LLM та людини. Людина у даному процесі слугує рушієм збереження та підвищення емпатії до клієнта. Реалізація такого процесу має виглядати у форматі: ШІ спілкується з клієнтом і дає базові відповіді на питання, співробітник банку вхідної лінії перевіряє та за потреби коригує відповіді ШІ, для його донавчання. У випадку отримання складних запитів - напрямку підключається вже співробітник і веде діалог з клієнтом. Розподілення роботи такої моделі має бути так, як описано на блок схемі рисунку 3.2.

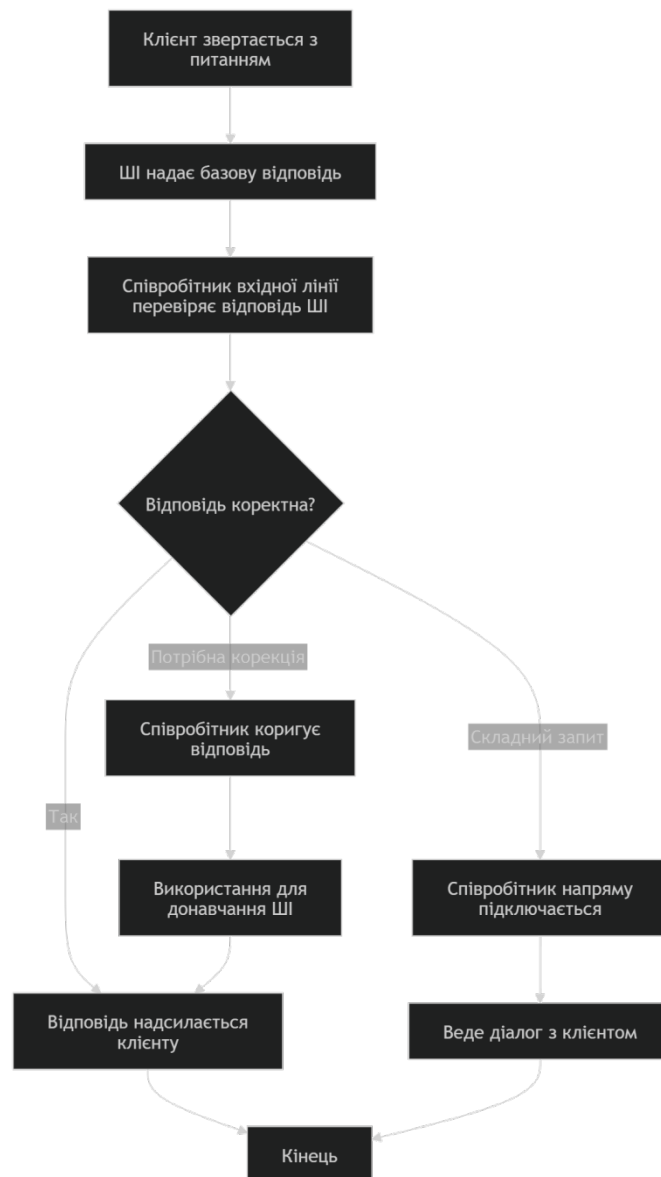


Рис. 3.2 - Блок схема моделі ШІ з LLM та людини

В такій моделі ШІ на базі знань і попередніх запитів до банку розпізнає тип запиту, робить аналіз емоційного тону клієнта, потребу у проопрацюванні заперечень і надає підготовлену відповідь. Одночасно до цього підключається співробітник, перевіряє дану відповідь на коректність, за потреби її коригує або підтверджує відправку повідомлення. У випадку виявлення сильних негативних емоцій клієнта або складного запиту - ШІ видає певного роду алерт співробітнику, надає загальну інформацію за

діалогом, результати попередніх звернень, а також методи вирішення питання.

При тому, коли діалог переводиться напряму до оператора, що бере питання у роботу вже зі свого боку для надання відповіді користувачу - ШІ може надавати методичні підказки, генерувати мовні модулі для певної ситуації, до прикладу “Ім’я клієнта, я розумію вашу ситуацію, розумію, що це неприємно коли платіж затримується, ми робимо все можливе для пришвидшення цього питання. Я вже попросив колег пришвидшитись у цьому. Ми хочемо відновити вашу довіру та я особисто буду слідкувати за вирішенням даного питання і контактувати з вами”. При генерації такої відповіді - вона не буде сухою для клієнта, зберігається рівень емпатійності.

За рахунок ескалювання складних питань від ШІ напряму на живого співробітника - зберігається швидкість вирішення питання, рівень емпатійності і клієнтський досвід в цілому. За рахунок запровадження такої моделі значно знижується навантаження на контакт центр банку, від чого всі клієнти швидше отримують відповіді на питання.

Після завершення діалогу - потрібно окремо надсилати форму оцінки за методом CSAT, за результатами якої буде проводитись подальший аналіз роботи ШІ, рівня емпатійності тощо.

Як результат:

- 1) Банк отримає зниження загальної кількості запитів, що оператор оброблює вручну, за рахунок обробки стандартних питань зі сторони ШІ. Зберігається рівень людяності і емпатійності, на відміну від стандартної роботи чат-ботів, які дають відповіді на питання не аналізуючи його.

- 2) Скорочується час першої відповіді та часу відповіді між питаннями, за рахунок чого звернення закривається швидше.
- 3) Можливість збільшення кількості клієнтів банку без пропорційного збільшення штату підтримки вхідної лінії звернень.

3. Для забезпечення безпеки роботи банку та його безперебійності потрібно запровадити мультимарну архітектуру серверів, для зберігання, обробки, покращення рівня безпеки.

При введенні мультимарної інфраструктури є можливість розміщення критично важливих даних між різними серверами, що забезпечує децентралізацію і у випадку поломок - робота банку не паралізується в цілому або робота погіршується у незначній мірі (невеликі затримки у платежах, тимчасові помилки тощо).

Залежність використання лише одного серверу значно знижує рівень операційності банку, при проблемах на серверах, технічних роботах - робота установи є паралізованою, що призводить до майже повної неможливості співпраці.

Мультимарна інфраструктура передбачає використання декількох серверів від різних сервісів і більше, додатково до чого - можна використовувати власні сервери, для безпеки власних критичних даних.

Схема розподілення у такому випадку має бути у форматі:

- 1) У власному дата-центрі розміщуються - критично важливі дані, такі як дані клієнтів, ключі шифрування, API.
- 2) Резервні потужності, які будуть використовуватись у разі збоїв або великого навантаження - хмарні сервіси Microsoft Azure.

- 3) Основні потужності, які використовуються за замовчуванням для обробки стандартних операцій банку - хмарні сервіси AWS

Результат такого рішення передбачає:

- 1) Зниження ризику паралічу системи роботи банку і простою системи в цілому, що знизить операційні та клієнтські втрати.
- 2) Знижується залежність від 1 партнера у питаннях зберігання даних, можливість обговорення індивідуальних умов з партнерами хмарних рішень.
- 3) Збільшується якість обслуговування, зростання довіри від клієнтів, за рахунок безперебійності роботи, під час масових атак на інші банки.

4. Додатковим покращенням якості обслуговування і збільшення операційності банку є впровадження моделей персональних пропозицій та внутрішніх екосистем (на прикладі монобанку це BASE, monomarket, monobazar).

Для ведення якісної персоналізації потрібно також додати скорингову модель ШІ, яка буде аналізувати транзакційну поведінку клієнта, його шляхи витрат коштів тощо з метою надання пропозицій до кредитних продуктів, відсоткових ставок до депозитів, інвестиційних інструментів тощо.

При використанні такого аналізу буде генеруватись певний дашборд по клієнту, за яким будуть визначатись вже персональні пропозиції для користувача.

Додатково до цього рушієм підвищення клієнтського досвіду у діджиталізації сервісу є створення власної екосистеми, сервіси страхування, оплати і бронювання квитків, готелів, створення внутрішніх CRM систем для ведення обліку бізнесу, яка буде формувати документи,

інтегруватись з різними системи обліку і виставлення платежів, зберігання і обробки даних.

Як результат банк буде мати ефект підвищення якості обслуговування, за рахунок розуміння зі сторони клієнта, що банк відчуває індивідуальні потреби і хоче налагоджувати з ним співпрацю та підвищення операційної ефективності, яка буде виходити з того, що частка банку, як основного буде збільшуватись у вигляді кількості операцій, використанні додаткових послуг. Це підвищує комісійний і процентний дохід банку відносно до кількості клієнтів.

У загальному банк перетворюється при таких рішеннях з звичайного надавача послуг на повноцінну фінансову екосистему, яка утримує свого клієнта довше та збільшує його цінність протягом всього циклу співпраці.

5. Для підвищення захисту даних клієнта і цифрової інклюзії потрібно для всіх груп населення запровадити розширення використання біометричної авторизації з поєднанням аналізу геолокації, типовості поведінки операцій і системою адаптивної аутентифікації, яка буде підвищувати рівень перевірки ризиковості поведінку операцій. Для такого рішення потрібно ввести модель ML, яка буде у реальному часі проводити виявлення ризикових операцій з автоматичним виставленням обмеження, з метою безпеки.

До прикладу - при вході з нового нетипового пристрою, нестандартної геолокації (зміни країни, міста на великій відстані), незвичної операції для рахунку клієнта - вводити обмеження, які будуть зняті тільки після ідентифікації.

Запровадження такого методу дозволить підвищити рівень безпеки даних клієнта та його коштів. Такі методи збільшують довіру клієнта до банку.

При тому - введення такого методу має бути ненавязливим, що б у користувача не виникало додаткових незручностей та обов'язкових дій

для використання рахунку, оскільки такі обмеження можуть спричинити негативні емоції.

Для підвищення рівня інклюзії (розширення можливостей для осіб з обмеженими можливостями та осіб похилого віку) - в обов'язковому порядку необхідно запровадити рішення зі спрощеного режиму застосунку. Рішенням в такому випадку - буде додавання спрощеного режиму для старшого покоління у вигляді збільшення шрифту, полегшення інтерфейсу, спливаючими вікнами з поясненнями дій того чи іншого меню і виконанням дії з меншими кількостями кроків.

У випадку осіб з обмеженими можливостями потрібно ввести перемикання на використання застосунку у режимі допомоги - озвучення меню, дій користувача, додавання голосових команд для перемикання між вікнами, відправки платежів тощо.

Окремо до цього - для всіх типів осіб необхідно ввести вбудоване навчання цифрової безпеки і фінансової грамотності, у форматі невеликих спливаючих вікон, які будуть пояснювати чому та чи інша дія може бути небезпечна. Додатково потрібно додати окреме меню, яке буде вести на вбудований у застосунок посібник цифрової безпеки, який допоможе будь-кому у питаннях безпеки даних і фінансових операцій.

Головним для фокусу є посилення методів безпеки без ускладнення використання послуг користувачем та додати можливості, яка допоможе усім типами клієнтів у використанні застосунку.

За рахунок таких впроваджень знижується кількість запитів до контактного центру банку, від чого буде збільшуватись операційність і задоволеність клієнтів.

У таблиці 3.1. нижче наведено перелік завдань для покращень, вплив на операційність і якість обслуговування.

Таблиця 3.1. - Перелік завдань для покращень, що будуть мати вплив на операційну діяльність та якість обслуговування клієнтів.

№	Напрямок / Завдання (Пропозиція)	Вплив на операційну ефективність	Вплив на якість обслуговування
1	Автоматизація обробки зарплатних відомостей за допомогою ІІІ + ML + OCR + IDP	Значне скорочення часу обробки платежів, зменшення навантаження на операційний відділ, зниження операційних витрат	Пришвидшення виплати зарплати, зменшення затримок і штрафів для клієнтів (ФОП, юрособи), підвищення задоволення та NPS
2	Автоматизація та гібридизація процесу SWIFT-переказів	Зниження ручної праці, скорочення часу обробки міжнародних платежів, зменшення помилок	Зручність подання документів через застосунок, швидша обробка, зменшення непорозумінь, відчуття турботи та професіоналізму
3	Впровадження гібридної моделі підтримки (ІІІ + жива людина)	Значне зниження навантаження на контакт-центр, можливість обслуговувати більше клієнтів без збільшення штату	Збереження «людяності» та емпатії, швидка перша відповідь, якісне вирішення складних питань, зростання CSAT і лояльності
4	Перехід на мультимарну архітектуру серверів	Підвищення стійкості системи, зменшення ризиків повного простою, зниження залежності від одного постачальника	Безперебійна робота застосунку навіть під час збоїв або DDoS-атак, зростання довіри клієнтів до надійності банку
5	Розвиток внутрішньої екосистеми та персоналізованих пропозицій на базі ІІІ	Зростання додаткового комісійного доходу, підвищення частки гаманця клієнта, ефективніше використання даних	Індивідуальні, релевантні пропозиції, зручність «все в одному застосунку», підвищення емоційної лояльності та часу користування застосунком
6	Покращення процесу ідентифікації та рішення для старшого покоління і осіб з обмеженими можливостями	Зниження витрат на підтримку цієї категорії клієнтів за рахунок самообслуговування	Зменшення бар'єрів входу для людей похилого віку, осіб з обмеженими можливостями, підвищення доступності послуг

ВИСНОВОК

В кваліфікаційній роботі проведено комплексний аналіз впливу діджиталізації клієнтських сервісів банку на операційну ефективність і якість надання послуг. На прикладі провідного необанку monobank - першого повноцінного необанку України з часткою понад 10 млн клієнтів (третина населення країни) - досліджено результати цифрової трансформації та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення сервісів.

За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Визначено теоретичні засади діджиталізації та ключові технології цифрової трансформації банківських сервісів: API, штучний інтелект і машинне навчання, біометрична ідентифікація, чат-боти на базі NLP/LLM, хмарні рішення, FinTech та модель необанку, блокчейн. Встановлено, що діджиталізація забезпечує перехід від традиційних офлайн-каналів до цифрової екосистеми та є основним інструментом зниження операційних витрат і підвищення конкурентоспроможності банку. Зокрема, перехід до моделі необанку дозволяє скоротити мережу фізичних відділень з 5 до 1–2 на місто, усуваючи відповідні постійні витрати та вивільняючи ресурси для подальшої цифрової трансформації.
2. Проаналізовано сучасний стан діджиталізації клієнтських сервісів банківської системи України на прикладі monobank. Встановлено, що за 8,5 років існування monobank залучив понад 10 млн клієнтів, увійшов до топ-35 необанків світу та посів 2-ге місце серед банків України за клієнтською базою. Банк отримав визнання: «Найкращий Digital-банк 2024» (Banker UA), «Найкращий сервіс ідентифікації та цифрового банку 2023» (PSM Awards). Інноваційні продукти екосистеми — ShakeToPay, Expirenza by mono, market by mono, monobazar, BASE — підтвердили, що розширення небанківських сервісів у межах єдиного застосунку підвищує частоту взаємодії клієнта

з банком, збільшує комісійний дохід та рівень NPS. Двоканальна модель оцінки якості (CSAT/NPS + відкриті відгуки у Play Market, App Store, Мінфін) дозволяє банку оперативно виявляти «болі» клієнтів і реагувати на них конкретними продуктовими змінами.

3. Проведено аналіз динаміки операційної ефективності в умовах діджиталізації. Доведено, що відмова від фізичних відділень і автоматизація стандартних операцій знижують навантаження на персонал, усувають людський фактор при реєстрації та проведенні платежів, скорочують час обробки запитів. Прикладом конкретного операційного ефекту є введення ШІ-аналізу реквізитів IBAN з фото: автоматичне заповнення полів переказу знижує кількість некоректних платежів і відповідних звернень до підтримки, розвантажуючи процесинговий відділ. Безкоштовні P2P-перекази в monobank (на відміну від 5 грн + 0,5% у ПриватБанку) стали можливими саме завдяки відсутності витрат на фізичну інфраструктуру, що демонструє прямий зв'язок між рівнем діджиталізації та тарифною політикою.

4. Виявлено основні бар'єри та ризики діджиталізації банківських сервісів: кіберзагрози і витоки даних, технологічна залежність від постачальників хмарних рішень (AWS, Microsoft Azure) та партнерів з розробки, операційні ризики при некоректній автоматизації, регуляторні обмеження НБУ (зокрема, обмеження на перекази та торгові сесії), репутаційні ризики в умовах соціальних мереж, цифровий розрив серед старшого покоління. Для кількісної оцінки ризиків обґрунтовано застосування методик Value at Risk (VaR) та ключових індикаторів ризику (KRI) у поєднанні з ШІ-моніторингом у реальному часі. Розроблено рекомендації щодо мінімізації ризиків: впровадження мультихмарної архітектури (власний дата-центр + AWS + Microsoft Azure) для децентралізації зберігання критичних даних; запровадження адаптивної біометричної аутентифікації з аналізом

геолокації та поведінкових патернів; системний ризик-менеджмент на кожному етапі цифрової трансформації.

5. Досліджено вплив діджиталізації на якість обслуговування клієнтів та визначено критерії її оцінки. Встановлено, що підвищення якості досягається через два ключові механізми: автоматизацію для клієнта (можливість самостійно здійснити будь-яку операцію без звернення до підтримки) та автоматизацію для банку (зниження навантаження на контактний центр без втрати рівня сервісу). Виявлено негативний аспект надмірної автоматизації: заміна живого оператора шаблонними чат-ботами без достатнього рівня емпатії призводить до зниження NPS та відтоку клієнтів. Для об'єктивної оцінки якості обґрунтовано необхідність двоканального підходу: закрита оцінка (CSAT, NPS) — для вимірювання рівня задоволеності після конкретних взаємодій, та відкрита оцінка (Play Market, App Store, Minfin) — для отримання розгорнутого зворотного зв'язку. Додатковою метрикою лояльності запропоновано показник частки активних користувачів: $\text{кількість клієнтів з N операцій на місяць} / \text{загальна кількість клієнтів} \times 100\%$.

6. Розроблено шість практичних пропозицій щодо вдосконалення цифрових сервісів банку з оцінкою очікуваного ефекту: 1) автоматизація обробки зарплатних відомостей на основі ML+OCR+IDP — значне скорочення часу обробки платежів, зниження навантаження на операційний відділ, усунення затримок виплат; 2) гібридизація процесу SWIFT-переказів через автоматичне розпізнавання документів валютного контролю — зменшення помилок та часу обробки міжнародних платежів; 3) впровадження гібридної моделі підтримки (ШІ + жива людина) — зниження навантаження на контакт-центр, збереження рівня емпатії, скорочення часу першої відповіді, зростання CSAT; 4) перехід на мультимарну архітектуру — підвищення стійкості системи, зниження ризику повного простою та залежності від одного

постачальника; 5) розвиток внутрішньої екосистеми та персоналізованих пропозицій на базі ШІ — зростання комісійного доходу, підвищення частки банку як основного у клієнта; 6) розширена біометрична ідентифікація та спрощений режим застосунку для людей похилого віку й осіб з обмеженими можливостями — зниження бар'єрів входу, зменшення звернень до підтримки.

Розроблені пропозиції мають практичне значення для банківських установ України: їх реалізація дозволить підвищити операційну ефективність, покращити якість обслуговування клієнтів і посилити конкурентні позиції на ринку банківських послуг в умовах прискореної цифрової трансформації.

СПСНОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стаття національного банку України “Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові”. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi>
2. СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. Русіна Ю.О, Левченко В.П. , Золковер А.О., Гаврущенко А.В. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/30197/1/%D0%90%D0%9F%D0%A1%D0%A0+%D0%A2%D0%BE%D0%BC+2,+%E2%84%96+3,+2025+-+23+%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>
3. Стаття МІНФІН “Топ-5 небанківських сервісів, які стали популярними завдяки Приват24”. URL: <https://special.minfin.com.ua/ua/privatbank/fin-projects/top-5-nebankovskih-servisov-kotorye-stali-populjarny>
4. Стаття FINTECO “monobank запустив маркетплейс — як він працює” URL: <https://finteco.com.ua/publications/5893-monobank-zapustyv-marketpleys-iak-vin-pratsiue/>
5. Стаття my-monobank-card “монобазар від monobank: як працює сервіс та як продавати свої речі”. URL: https://my-monobank-card.com.ua/monobazar#carousel_slide6
6. Стаття UMAEF “Американський фонд підприємництва для України (UMAEF) інвестує в український ІТ-холдинг Fintech-IT Group, за оцінкою у понад \$1 млрд, створюючи першого українського фінтех-єдинорога” URL: <https://umaef.org/uk/medias/amerikanskij-fond-pidpri%D1%94mnicztva-dlya-ukra%D1%97ni-umaef-investu%D1%94-v-ukra%D1%97nskij-it-holding-fintech-it-group-za->

oczinkoyu-u-ponad-1-mlrd-stvoryuyuchi-pershogo-ukra%D1%97nskogo-finte/

7. Стаття з сторінки wikipedia “Value at risk”. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Value_at_risk
8. Наукова стаття “VaR як основний метод розрахунку величини інтегрального фінансового ризику банківських установ”. Швець Н.Р., Юшкалюк А.А.. URL
https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/187.pdf
9. Стаття ukrarm “Ключові індикатори ризиків (KRI), короткий огляд (частина 1). URL: <https://ukrarm.org/kljuchovi-indikatori-rizikiv-kri-korotkij-oglyad-chastina-1/>
10. Стаття emagia “Що таке інтелектуальна обробка документів (IDP)? Вичерпний посібник”. URL <https://www.emagia.com/uk/blog/what-is-intelligent-document-processing-idp/>
11. Стаття online-services.org.ua “Ключові індикатори ризику (KRI) – інтерактивний тренажер з AI-коучем (ШІ). Тренажер KRI: Ключові індикатори ризику. Business-Tool #467” URL
<https://online-services.org.ua/encyclopedia/kliuchovi-indikatori-riziku-kri-interakt/>
12. Стаття МІНФІН “Як змінився рахунок ФОП” URL
<https://specials.minfin.com.ua/novapay-jak-zminivsja-rahunok-fop>
13. Стаття МІНФІН “Прайм-тайм без банківської рутини” URL
<https://projects.minfin.com.ua/monobank-2025>
14. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. Мірошник Р. 2023 рік
15. Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і драйвер забезпечення фінансової безпеки. Шелудько С.А. 2025
16. Стаття Національного Банку України “Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року” URL
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy2025.pdf
17. Стаття Національного Банку України “Огляд банківського сектору (серпень 2025)” URL
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-08.pdf
18. Сучасні тенденції в розвитку банківської системи та фінансових ринків. Сидорчук І. 2025 рік
19. Стаття МІНФІН “Послаблення валютних обмежень та діджиталізація сервісів: чого чекають банкіри від 2025 року” URL

<https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/smyagchenie-valyutnyh-ogranicheniy-i-didzhitalizaciya-servisov-chego-zhdut-bankiry-ot-2025-goda/>

20. Стаття МІНФІН “Від паперових платежів до API-банкінгу — шлях цифровізації бізнесу” URL
<https://specials.minfin.com.ua/vid-paperovih-platezhiv-do-api-bankingu>