УДК 336.71:005.5:316.6
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.30.8

Гуменюк О.Г.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7579-3541

Humenyuk Oksana
Chortkiv Educative and Research Entrepreneurship and Business Institute
of West Ukrainian National University

ПОВЕДІНКА КЛІЄНТІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

CUSTOMER BEHAVIOR AS A FACTOR IN THE EFFECTIVENESS OF BANKING MANAGEMENT

У статті досліджено вплив поведінки клієнтів на ефективність банківського менеджменту, визначено напрями врахування поведінкових характеристик в управлінні банківською діяльністю. Проаналізовано динаміку депозитної і кредитної активності домашніх господарств України, зміни обсягів нових кредитів, процентних ставок. Встановлено, що фінансові рішення клієнтів залежать від вартості банківських продуктів, потреб, очікувань, досвіду, фінансової грамотності та ставлення до ризику. Розкрито вплив цифровізації на взаємодію клієнтів із банками, персоналізацію послуг і платіжну поведінку. Обґрунтовано значення сегментації клієнтської бази та аналізу звернень споживачів для вдосконалення управлінських рішень. Доведено доцільність врахування клієнтської поведінки під час формування продуктів, організації обслуговування, управління ризиками та підтримання тривалих відносин із клієнтами.

Ключові слова: *поведінка клієнтів, банківський менеджмент, фінансова поведінка, банківські послуги, цифровий банкінг, клієнтська лояльність, сегментація клієнтів, управління ризиками.*

The article examines the influence of customer behavior on the effectiveness of bank management and identifies directions for incorporating behavioral characteristics into the management of banking activities. The study focuses on the relationship between customers' financial decisions and managerial processes related to banking products, service organization, risk assessment, digital interaction, and long-term customer relationships. The dynamics of household deposits and loans in the banking sector of Ukraine are analyzed, together with changes in the volume of new loans and interest rates on lending and term deposits. The analysis demonstrates that customers' financial decisions are not determined solely by the cost of banking products. Their choices are also influenced by current financial needs, expectations, previous experience, financial literacy, risk perception, convenience of service, and trust in the bank. Particular attention is paid to the impact of digitalization on customer behavior. The expansion of online and mobile banking changes the channels and frequency of interaction between customers and banks, accelerates financial decision-making, and creates additional opportunities for personalized services. The study considers digital payments, mobile banking, digital savings tools, and customer activity in acquiring services as manifestations of changing financial behavior. The relationship between customer behavior and management effectiveness is also examined through the quality of banking products, transparency of service conditions, accessibility of information, security of transactions, and customer loyalty. Customer segmentation is considered an important managerial instrument because different customer

© Гуменюк О.Г., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

groups demonstrate different patterns of product use, sensitivity to price, demand for credit and deposits, and readiness to use digital channels. The analysis of customer complaints makes it possible to identify recurring problems related to account access, lending, fraud, transfers, and settlement of overdue obligations. Such information can be used by banks to identify weaknesses in service processes, improve internal procedures, and adjust communication with customers. The study shows that effective bank management requires not only monitoring financial indicators but also systematic observation and interpretation of customer behavior. Behavioral information can support more precise segmentation, product adaptation, risk management, service improvement, personalization, and preventive communication. The findings confirm that customer behavior is an important factor of management effectiveness because changes in financial choices and service experience directly affect the scale and structure of banking operations, the stability of customer relationships, and the content of managerial decisions. Consequently, systematic consideration of customer behavior can contribute to improving the quality of banking services and strengthening the consistency of management decisions.

Keywords: *customer behavior, bank management, financial behavior, banking services, digital banking, customer loyalty, customer segmentation, risk management.*

Постановка проблеми. Результативність банківської діяльності значною мірою визначається характером взаємодії установи з клієнтами. Клієнт є безпосереднім учасником банківських відносин, а його рішення щодо вибору, використання та подальшого придбання фінансових послуг формують важливі орієнтири для управлінської діяльності. Зміни у потребах і фінансових рішеннях клієнтів відповідно впливають на зміст банківських продуктів, способи обслуговування та характер комунікації. Цифровізація банківських послуг додатково посилює значення поведінкових чинників, оскільки змінює способи взаємодії клієнта з банком і швидкість прийняття фінансових рішень. Для менеджменту банку розуміння цих процесів має практичне значення під час визначення напрямів роботи з клієнтами та вдосконалення управлінських рішень. Тому дослідження поведінки клієнтів є важливою передумовою розкриття чинників ефективності банківського менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика поведінки клієнтів у банківській сфері охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із якістю банківських продуктів, лояльністю клієнтів, фінансовими рішеннями, цифровими каналами обслуговування та відчуттям безпеки під час взаємодії з банком. Одним із базових чинників клієнтської поведінки Гаврилко Т. та Скрипник К. визначають якість банківських продуктів, розглядаючи основні чинники її формування та вплив на сприйняття клієнтами банківських послуг [1]. Рац О. розглядає забезпечення лояльності клієнтів як складову механізму управління клієнтською базою банку, акцентуючи увагу на чинниках, від яких залежить збереження тривалих відносин між клієнтом і банківською установою [2]. Повод Т. розглядає поведінкові аспекти управління особистими фінансами та визначає чинники, що впливають на прийняття клієнтами фінансових рішень у процесі користування банківськими послугами [3]. Синиця С. присвячує своє дослідження впливу цифрової трансформації банківського сектору на фінансову поведінку клієнтів та зміни характеру їхньої взаємодії з банками [4]. Конкретизуючи цифровий аспект клієнтської поведінки, Білик М., Збиранник О. та Панесова М. досліджують поведінку споживачів на ринку цифрових банківських послуг, зосереджуючись на особливостях користування клієнтами цифровими банківськими продуктами та сервісами [5]. Окремий вимір клієнтської поведінки пов'язаний із психологічним сприйняттям банку, що відображено в дослідженні Кійка Я., де простежується взаємозалежність ідентифікації клієнта з брендом, відчуття безпеки та формування лояльності у банківському секторі України [6].

Водночас недостатньо розкрито особливості банківського менеджменту з урахуванням поведінкових характеристик клієнтів та їхнього впливу на результативність управлінських рішень. Також потребують подальшого дослідження питання врахування фінансової поведінки клієнтів під час формування банківських продуктів,

вибору каналів обслуговування, управління лояльністю та забезпечення довготривалої взаємодії банку з клієнтами.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення впливу поведінки клієнтів на ефективність банківського менеджменту та обґрунтування напрямів її врахування в управлінні банківською діяльністю.

Виклад основного матеріалу. Поведінка клієнтів безпосередньо впливає на організацію банківського обслуговування, адже фінансові рішення людини залежать від її доходів, попереднього досвіду, рівня фінансової грамотності, емоцій та особистого ставлення до ризику. Клієнт, приймаючи рішення про кредит, заощадження чи інвестиції, може орієнтуватися на поточну вигоду та недооцінювати майбутні фінансові наслідки. Окремі споживачі, навпаки, надмірно обережно реагують на можливі втрати. Відтак, виникають відмінності у способах використання банківських продуктів. Тому менеджменту важливо враховувати поведінкові характеристики клієнтів під час формування продуктів, оцінювання ризиків і організації обслуговування. Емоційні рішення, схильність до швидкого споживання, надмірна впевненість у власних знаннях та орієнтація на негайний результат можуть призводити до імпульсивних витрат, недостатніх заощаджень або надмірного використання кредитних коштів [3, с. 150].

Тут зауважимо, що цифровізація банківських послуг значно посилює значення клієнтської поведінки. Користувач може самостійно обирати канал обслуговування, частоту здійснення операцій і набір необхідних послуг. Відмовляючись від відвідування відділення та переходячи до мобільного банкінгу, клієнт фактично змінює вимоги до роботи банку. Менеджменту, відповідно, доводиться швидше реагувати на зміни у способах користування фінансовими послугами. Наприклад, досвід JPMorgan Chase засвідчує, що у 2025 році банк повідомив про 75 млн клієнтів із цифровою активністю, а загальна кількість клієнтських відносин зросла на 3%, до 94 млн. Цифрова залученість за рік збільшилася на 5% [7].

Зміни у поведінці клієнтів безпосередньо відображаються і на характері їхньої депозитної та кредитної активності. Тому для оцінювання ролі клієнтського чинника в банківському менеджменті важливо простежити, як змінювалися обсяги коштів, розміщених домашніми господарствами в банках, та обсяги кредитування цього сегмента. Динаміка відповідних показників у банківському секторі України наведена в табл. 1.

Дані таблиці 1 засвідчують поступове зростання депозитної активності домашніх господарств у банківському секторі України. Так, у 2016 році залишки депозитів становили 444676 млн грн, натомість у 2025 році вони зросли до 1600280 млн грн. Отже, за дев'ять років обсяг коштів, розміщених домашніми господарствами в банках, збільшився приблизно у 3,6 раза. Особливо помітна зміна простежується у 2022 році, коли депозитні залишки перевищили 1 трлн грн і становили 1045731 млн грн. У наступні роки зростання продовжилося, досягнувши 1381875 млн грн у 2024 році та 1600280 млн грн у 2025 році, що свідчить про збереження значного попиту клієнтів на банківське зберігання коштів навіть за складних економічних обставин. Водночас для банківського менеджменту важливим є збільшення депозитної бази та безпосередньо розуміння причин, які спонукають клієнтів залишати кошти в банківській системі.

Виразніше зміна клієнтської поведінки простежується під час порівняння серпня 2025 та серпня 2026 року. За цей період залишки депозитів домашніх господарств збільшилися з 1474614 млн грн до 1733910 млн грн, тобто приблизно на 17,6%. Одночасно кредитні залишки зросли з 347570 млн грн до 455286 млн грн, або майже на 31,0%. Звідси очевидно, що кредитна активність зростала швидше, ніж депозитна. Тому для банківського менеджменту важливо розглядати ці процеси разом, оскільки вони характеризують різні сторони фінансової поведінки клієнтів. З одного боку, домогосподарства збільшують обсяг коштів, які зберігаються в банках. З іншого боку, вони активніше використовують кредитні ресурси.

Таблиця 1

Динаміка депозитної та кредитної активності домашніх господарств у банківському секторі України (залишки коштів на кінець періоду, млн грн)

Період	Депозити резидентів		Кредити, надані резидентам		
	домашні господарства	домашні господарства (без ФОП)	домашні господарства	З них	
				ФОП	фізичні особи
2016	444676	429640	163333	3376	159957
2017	495313	472240	174182	3942	170240
2018	530250	501726	201102	5105	195997
2019	576126	542302	212515	6294	206221
2020	730317	674718	206471	6900	199572
2021	794152	719418	254385	11808	242577
2022	1045731	926488	221105	11210	209895
2023	1228546	1078346	236470	13929	222541
2024	1381875	1212775	291760	17528	274232
2025	1600280	1398536	365386	23588	341798
серпень 2025	1474614	1302377	347570	21559	326011
серпень2026	1733910	1525798	455286	30168	425118

Джерело: складено на основі [8]

Зростання кредитної активності потребує окремої уваги з боку банківського менеджменту. У 2016 році кредити, надані домашнім господарствам, становили 163333 млн грн, а у 2025 році їх залишок зріс до 365386 млн грн. Відтак, за досліджуваний період кредитний портфель у цьому сегменті збільшився більш ніж удвічі. У серпні 2026 року його обсяг досяг 455286 млн грн, що приблизно на 31% більше, ніж у серпні попереднього року. При цьому зростання відбувається не тільки за рахунок фізичних осіб. Залишки кредитів фізичних осіб збільшилися з 326011 млн грн у серпні 2025 року до 425118 млн грн у серпні 2026 року. Водночас кредити ФОП зросли з 21559 млн грн до 30168 млн грн. Таким чином, поведінка клієнтів змінюється одночасно у споживчому та підприємницькому сегментах, що розширює завдання банківського менеджменту щодо оцінювання потреб і кредитних ризиків.

Важливим є співвідношення депозитної та кредитної поведінки клієнтів. У 2025 році депозити домашніх господарств становили 1600280 млн грн, натомість кредитні залишки – 365386 млн грн. У серпні 2026 року відповідні показники становили вже 1733910 млн грн і 455286 млн грн. Відтак, банківська система одночасно отримує більше ресурсів від домогосподарств і збільшує обсяг кредитування цього сегмента. Згідно з даними Національного банку України, саме залишки депозитів і кредитів домашніх господарств є окремими показниками грошово-кредитної статистики, що дає змогу простежувати зміни фінансової активності населення. Для менеджменту наведений аспект має практичне значення, тому що зміна поведінки клієнтів впливає одночасно на ресурсну базу банку, структуру активних операцій та потребу в управлінні ризиками. Тому важливо оцінювати взаємну зміну депозитів або кредитів.

Показники таблиці 1 також дають підстави пов’язати клієнтську поведінку з вибором банківських продуктів. Збільшення депозитних залишків означає, що значний обсяг коштів клієнти продовжують зберігати через банківську систему. Водночас швидше зростання кредитної активності свідчить про посилення використання позикових ресурсів. Особливо гостро питання управління виникає тоді, коли кредитний попит зростає швидше за депозитну активність. Для банку цей факт означає необхідність одночасно підтримувати достатню ресурсну базу та контролювати якість кредитного портфеля. Досить оптимальним у цьому випадку є постійне зіставлення змін

у поведінці вкладників і позичальників. Враховуючи збільшення кредитних залишків у серпні 2026 року майже на третину порівняно із серпнем 2025 року, менеджменту важливо посилювати оцінювання платоспроможності клієнтів і контролювати зміни їх кредитної активності.

Додатково варто звернути увагу на динаміку кредитування ФОП. За серпень 2025 – серпень 2026 року залишки відповідних кредитів збільшилися з 21559 млн грн до 30168 млн грн, тобто майже на 40%. Водночас кредити фізичним особам зросли приблизно на 30,4%. Отже, темп збільшення кредитування ФОП був вищим, ніж у сегменті фізичних осіб. Тому управлінські рішення доцільно формувати з урахуванням відмінностей між окремими групами клієнтів, оскільки для банку поведінка ФОП має значення як кредитний попит та безпосередньо як показник потреби малого підприємництва у фінансуванні. Безумовно, подальше збільшення цього сегмента потребує окремого оцінювання його ризиковості та платіжної дисципліни.

Таким чином, дані показують суттєву зміну фінансової активності домашніх господарств у банківському секторі України. З 2016 року депозитні залишки зросли приблизно у 3,9 раза, якщо порівнювати їх із серпнем 2026 року, а кредитні – майже у 2,8 раза. Водночас протягом серпня 2025 – серпня 2026 року кредити зростали швидше за депозити. Стало очевидним, що поведінка клієнтів безпосередньо впливає на формування ресурсної бази та кредитного портфеля банків, що передбачає необхідність постійно відстежувати зміни у фінансових рішеннях різних груп клієнтів. Відповідно, стає очевидним, що поведінкові характеристики клієнтів доцільно враховувати поряд із кількісними показниками банківської діяльності, оскільки вони допомагають точніше пояснювати причини зміни обсягів операцій.

Виявлена динаміка обсягів депозитів і кредитів дає змогу перейти до детальнішого розгляду умов, за яких клієнти приймають рішення про залучення та розміщення коштів. Для цього важливо зіставити загальні обсяги банківських операцій та зміни процентних ставок, оскільки саме вартість кредиту та дохідність заощаджень значною мірою визначають фінансовий вибір домашніх господарств. З огляду на це таблиця 2 деталізує динаміку нових кредитів фізичних осіб та одночасно відображає зміну процентних ставок за кредитними і строковими депозитними операціями, що дає змогу простежити, як зміна цінових умов банківських продуктів співвідноситься з активністю клієнтів на кредитному та депозитному ринках. Особливо важливо простежити ці зміни у часовій послідовності, оскільки однаковий обсяг операцій може формуватися за різної вартості фінансових ресурсів.

Дані таблиці 2 відображають істотні зміни у поведінці фізичних осіб на кредитному та депозитному ринках України протягом 2016–2026 рр. Насамперед простежується стійке розширення обсягів нових кредитів до 2021 р., коли їх значення зросло з 77869 млн грн у 2016 р. до 622804 млн грн, тобто майже у 8 разів. Зростання кредитної активності населення супроводжується водночас зниженням середньозваженої процентної ставки за новими кредитами з 30,6% до 29,4%, що свідчить про поступове посилення доступності кредитного ресурсу для домогосподарств. Після скорочення обсягу нових кредитів до 473886 млн грн у 2022 р. кредитна активність знову посилюється, досягаючи 631388 млн грн у 2023 р. та 871738 млн грн у 2024 р. Найвищого значення за весь наведений період показник досягає у 2025 р. і становить 1134950 млн грн, що більш ніж у 14 разів перевищує рівень 2016 р. Тому динаміка обсягів кредитування дає підстави пов'язувати ефективність банківського менеджменту з розширенням кредитного портфеля та здатністю банків своєчасно реагувати на зміни фінансових потреб населення.

Посилення кредитної активності у 2023–2025 рр. відбувається на тлі відносно помірної зміни інтегральної ставки за новими кредитами. У 2023 р. вона становить 28,5%, у 2024 р. – 27,6%, а у 2025 р. – 27,7%, тобто після зниження не демонструє різкого подорожчання кредитного ресурсу. При цьому серпневі дані 2025 р. засвідчують

Таблиця 2

Динаміка обсягів нових кредитів та процентних ставок за кредитами і строковими депозитами фізичних осіб в Україні

Період	Процентні ставки за новими кредитами резидентам (домашні господарства)		Процентні ставки за строковими депозитами, залученими банками у фізичних осіб (середньозважені ставки в річному обчисленні, %)		
	обсяги, млн грн	процентна ставка, (середньозважені ставки в річному обчисленні, %)	Інтегральна ставка	у т. ч.:	
				у національній валюті	в іноземній валюті
2016	77869	30,6	13,4	20,6	7,8
2017	119297	29,1	11,1	17,0	5,9
2018	177409	30,4	8,4	13,8	3,3
2019	314300	32,0	9,7	14,9	3,3
2020	417555	31,7	9,9	14,9	2,6
2021	622804	29,4	5,7	8,7	1,4
2022	473886	26,3	5,6	8,0	0,7
2023	631388	28,5	7,3	12,1	0,6
2024	871738	27,6	9,9	13,9	1,1
2025	1134950	27,7	8,3	12,3	1,2
серпень 2025	115981	23,9	9,2	12,9	1,1
серпень 2026	135723	28,6	9,0	12,8	1,0

Джерело: складено на основі [8]

нижчу ставку – 23,9%, тоді як у серпні 2026 р. вона підвищується до 28,6%. Обсяг нових кредитів за цей самий період зростає з 115981 млн грн до 135723 млн грн, або приблизно на 17%. Отже, збільшення кредитної активності не припиняється навіть за підвищення вартості позикових коштів, що вказує на наявність у клієнтів сформованої потреби у фінансуванні. Так, згідно з даними Національного банку України, у IV кварталі 2025 р. попит домогосподарств на кредити продовжував зростати, а споживчі настрої та привабливі відсоткові ставки визначали його посилення [9].

Важливими для оцінювання поведінки клієнтів є зміни у вартості строкових депозитів. У 2016 р. інтегральна середньозважена ставка за строковими депозитами фізичних осіб становила 13,4%, у 2017 р. – 11,1%, а у 2018 р. – 8,4%, після чого у 2019–2020 рр. вона залишалася близькою до 10%. Починаючи з 2021 р., відбувається її помітне зниження: до 5,7% у 2021 р., 5,6% у 2022 р. та 7,3% у 2023 р. У 2024 р. показник підвищується до 9,9%, проте у 2025 р. знову зменшується до 8,3%. Водночас ставка за депозитами в іноземній валюті протягом усього періоду залишається значно нижчою за гривневу, зменшуючись із 7,8% у 2016 р. до 1,2% у 2025 р. та 1,0% у серпні 2026 р. Вказана різниця формує для клієнтів неоднакові стимули щодо вибору валюти заощаджень і водночас визначає можливості банків у формуванні ресурсної бази.

Поведінка клієнта на депозитному ринку безпосередньо впливає на управлінські рішення банку, оскільки зміна строків, валюти та обсягів розміщення коштів визначає стабільність фондування. Клієнт, порівнюючи дохідність депозиту з потенційною дохідністю альтернативних фінансових інструментів, фактично реагує на цінову політику банку. Водночас вибір строкового депозиту свідчить про прагнення отримати процентний дохід, а також про готовність тимчасово обмежити доступ до власних коштів. Відповідно, для банківського менеджменту важливо враховувати абсолютний

рівень депозитних ставок та чутливість клієнтів до їх зміни. Національний банк України окремо наголошує на необхідності своєчасного інформування клієнтів про умови депозитів, зокрема про порядок завершення строку дії договору та його можливе продовження [10].

Зіставлення кредитних і депозитних ставок дозволяє глибше розкрити економічну поведінку клієнтів. Упродовж досліджуваного періоду вартість кредитних ресурсів залишається суттєво вищою за дохідність строкових депозитів, що формує значний процентний розрив у банківській діяльності. У 2025 р. середньозважена ставка за новими кредитами становила 27,7%, натомість інтегральна ставка за строковими депозитами – 8,3%. Відтак, різниця між показниками дорівнює 19,4 процентного пункту. Для клієнта цей факт означає істотно вищу ціну залучення коштів порівняно з доходом від їх розміщення на строковому депозиті. Для банку, своєю чергою, співвідношення ставок створює можливість підтримувати процентну маржу, однак одночасно вимагає контролю за кредитним ризиком і платоспроможністю позичальників.

Поведінка позичальників нині характеризується реакцією на процентну ставку, оцінюванням доступності кредиту, власних доходів та майбутніх витрат. Клієнт приймає рішення про кредитування, зіставляючи поточну потребу у коштах із майбутнім борговим навантаженням. Досить оптимальним для банку є врахування цієї специфіки під час формування кредитних пропозицій, оскільки однакова процентна ставка може по-різному сприйматися клієнтами залежно від строку, суми та структури платежів. У 2025 р. банки, за даними Національного банку України, фіксували зростання попиту населення на споживчі кредити, причому серед чинників називали кращі споживчі настрої та привабливі ставки [11]. Водночас у І кварталі 2026 р. банки очікували подальшого зростання попиту на споживчі та іпотечні кредити, а стандарти кредитування домогосподарств, зокрема за споживчими позиками, продовжували пом'якшуватися [9].

Пріоритетною для ефективності банківського менеджменту є здатність установи розпізнавати зміни у клієнтській поведінці ще до їх повного відображення у фінансових результатах. Зростання попиту на кредитні продукти сигналізує банку про зміну потреб домогосподарств, проте саме по собі не гарантує підвищення якості кредитного портфеля. Так, Національний банк України у 2026 р. зазначав, що банки очікують пожвавлення попиту на основні види позик, водночас оцінюючи перспективи якості кредитів домогосподарствам окремо від динаміки самого попиту [9]. Наведене твердження означає, що управлінські рішення мають поєднувати стимулювання кредитної активності з оцінюванням фінансової поведінки клієнта. Реальним проявом клієнтської реакції є вибір споживчого кредиту за наявності достатніх доходів і одночасне порівняння пропозицій різних банків. Конкуренція між установами при цьому впливає на готовність клієнта змінювати банк або обирати альтернативну кредитну пропозицію. Відповідно, ефективність менеджменту визначається здатністю формувати умови, за яких клієнт зберігає зацікавленість у тривалій взаємодії з банком.

Порівняння показників 2025 та серпня 2026 р. додатково демонструє, що клієнтська поведінка не є механічною реакцією на зміну процентної ставки. Попри підвищення серпневої ставки за новими кредитами з 23,9% у 2025 р. до 28,6% у 2026 р., обсяг нових позик збільшується з 115981 млн грн до 135 723 млн грн. Відтак, рішення домогосподарств про залучення кредитних ресурсів формується під впливом сукупності чинників, серед яких, крім ціни кредиту, важливими залишаються поточна потреба у фінансуванні, доступність банківських продуктів та очікування щодо майбутніх доходів. Кардинально змінювати кредитну політику лише у відповідь на короткострокові коливання попиту за таких обставин недоцільно, оскільки поведінкова реакція клієнтів має комплексний характер. Банківський менеджмент, орієнтуючись на цю закономірність, може точніше сегментувати позичальників і визначати для них прийнятні

параметри кредитних продуктів. Вкрай важливо при цьому зберігати співвідношення між доступністю фінансування для клієнта та прийнятним рівнем ризику для банку.

Таким чином, довгострокове розширення кредитної активності фізичних осіб, яке поєднується з істотною диференціацією депозитної дохідності та кредитної вартості найбільш виразно проявляється у 2024–2026 рр., коли обсяги нових кредитів зростають, а реакція клієнтів залишається активною навіть за підвищення окремих процентних ставок. Запропоноване співвіднесення кількісних показників із поведінкою домогосподарств дає змогу розглядати клієнта як отримувача банківської послуги та безпосередньо активного учасника формування результатів банківського менеджменту. Вибір кредитного або депозитного продукту, реакція на зміну ставки, порівняння пропозицій та готовність продовжувати взаємодію з банком безпосередньо впливають на обсяги операцій, ресурсну базу та якість кредитного портфеля. Тому ефективність управлінських рішень доцільно оцінювати з урахуванням фактичної поведінки клієнтів. Безумовно, наведені дані не охоплюють усіх поведінкових характеристик домогосподарств, проте вони чітко фіксують їхню реакцію на зміну вартості кредитування та дохідності заощаджень. У підсумку клієнтська поведінка постає одним із чинників, через які процентна та кредитна політика банку трансформується у конкретні результати його діяльності.

Отже, реакція клієнтів на процентні умови є лише одним із проявів їхньої фінансової поведінки. Важливими для збереження взаємодії з банком є зручність обслуговування, прозорість умов, доступність інформації та рівень довіри. Саме ці характеристики визначають лояльність клієнтів і впливають на їхній подальший вибір банківських продуктів. Відтак, дослідження чинників, які визначають лояльність клієнтів банків, засвідчує, що їхня поведінка формується під впливом комплексу характеристик банківського обслуговування. Передусім для клієнта важливою є простота доступу до банківських продуктів і зручність їх отримання. Цю вимогу доповнює потреба у повній та зрозумілій інформації про умови користування фінансовими послугами. Відповідно, якість консультаційного супроводу також впливає на готовність клієнта продовжувати взаємодію з банком. При цьому значущими залишаються прийнятність вартості послуг, наявність альтернативних пропозицій та можливість обрати продукт відповідно до власних фінансових потреб. Особливо гостро клієнт реагує на приховані платежі, додаткові збори або недостатньо чітке розкриття повної вартості послуги. Водночас помірний рівень комісій, професійність працівників і коректне ставлення до клієнта створюють передумови для збереження довгострокових відносин із банком. Важливе місце у цій системі посідають доступність мобільного та інтернет-банкінгу, сучасність цифрових сервісів і впевненість клієнта у захищеності операцій від шахрайських посягань [1, с. 53].

Зазначені характеристики безпосередньо пов’язані з ефективністю банківського менеджменту, оскільки кожна з них відображає конкретну реакцію клієнта на організацію та якість банківського обслуговування. Якщо клієнт легко отримує послугу, розуміє її вартість і не зіштовхується з неочікуваними платежами, рівень довіри до банку посилюється. Якщо ж процес обслуговування є складним або інформація про продукт недостатньо прозора, клієнт отримує підстави для пошуку іншої фінансової установи. Тому менеджмент банку має оцінювати кількість проданих продуктів та причини, через які клієнти залишаються активними або змінюють модель своєї фінансової поведінки. Представлена оцінка дає змогу коригувати продуктові пропозиції, систему комісій та канали комунікації відповідно до фактичних потреб клієнтів. Вкрай важливо при цьому не відокремлювати цифрову зручність від довіри, оскільки швидкість операції не компенсує для клієнта відчуття недостатньої безпеки. Наприклад, Національний банк України фіксує, що українські банки приділяють значну увагу прозорості платіжних послуг, зокрема умовам проведення операцій та встановленню лімітів залежно від рівня ризику клієнта [12].

Нині поведінка клієнтів активно стає джерелом інформації для управлінських рішень банку. Клієнт, регулярно користуючись мобільним застосунком, здійснюючи платежі, оформлюючи кредит або змінюючи структуру заощаджень, залишає послідовність фінансових дій, яку банк може використовувати для кращого розуміння його потреб. В Україні цифрова модель взаємодії з банками вже має значне поширення: за даними Національного банку України, частка дорослого населення, яке користується онлайн-банкінгом, зросла з 55% у 2019 р. до 80% у 2023 р. [13]. Відтак, цифрова поведінка клієнта стає способом отримання послуги та безпосередньо важливим інформаційним ресурсом для банківського менеджменту. На її основі банк може визначати частоту користування продуктами, переваги щодо каналів обслуговування та зміни фінансових потреб окремих груп клієнтів. Досить оптимальним рішенням є використання цієї інформації для персоналізації пропозицій без нав'язування додаткових послуг. Міжнародна банківська практика також засвідчує посилення ролі поведінкових даних і мікросегментації у формуванні персоналізованих пропозицій [14].

З огляду на зазначене вище, сегментація клієнтської бази має розглядатися як інструмент виявлення відмінностей у їхніх фінансових потребах. Для кожної групи клієнтів характерними є власні моделі використання банківських продуктів, різна чутливість до ціни та неоднакова готовність користуватися цифровими сервісами. Тому визначення перспективних клієнтів потребує аналізу їхнього поточного доходу, структури попиту, частоти операцій, обсягу користування послугами та потенціалу подальшої взаємодії з банком. За економічного зростання розширення доходів населення може стимулювати попит на ширший спектр фінансових продуктів, тоді як погіршення фінансового становища, навпаки, змінює пріоритети клієнтів і посилює орієнтацію на базові послуги. Відповідно, поділ клієнтської бази на однорідні групи дає змогу точніше співвідносити банківську пропозицію з реальною структурою попиту [2, с. 114]. Застосування поведінкових характеристик доповнює традиційні критерії сегментації та дає менеджменту змогу своєчасніше реагувати на зміну клієнтських потреб. У результаті сегментація перетворюється на механізм узгодження ресурсів банку з конкретними моделями фінансової поведінки клієнтів.

Зміст сегментації змінюється разом із самою поведінкою споживачів фінансових послуг. Клієнт може одночасно користуватися картковими операціями, депозитом, кредитним продуктом і цифровими сервісами, тому його не завжди доцільно розглядати лише через одну соціально-демографічну ознаку. Важливішим стає поєднання фактичних операційних даних із інформацією про потреби та фінансові наміри клієнта. Міжнародні дослідження банківського сектору свідчать, що понад 70% споживачів вважають персоналізовані пропозиції важливими для банків, тоді як значно менша частка банків забезпечує контекстно релевантний досвід обслуговування [14]. Наведений аспект показує, що розрив між очікуваннями клієнта та можливостями банку може безпосередньо впливати на стабільність взаємодії. Водночас персоналізація не повинна зводитися до механічного збільшення кількості рекламних пропозицій, оскільки надмірна комерційна активність може погіршувати сприйняття банку. Запропоноване використання поведінкової сегментації доцільно спрямовувати передусім на визначення моменту, коли клієнту справді потрібен певний продукт або консультація. Саме в цьому проявляється управлінська цінність аналізу клієнтської поведінки для банку.

Визначальне місце у формуванні поведінки клієнтів посідають цифрові канали комунікації. Наприклад, через соціальні мережі банк поширює інформацію про продукти, впливає на сприйняття клієнтами фінансових пропозицій та їх подальший вибір [3, с. 52]. Масштаб переходу до дистанційної взаємодії підтверджується даними Національного банку України: частка дорослого населення, яке користувалося онлайн-банкінгом, зросла з 55 % у 2019 р. до 80 % у 2023 р. [13]. Зазначена динаміка свідчить про істотну зміну способу взаємодії клієнта з банком, оскільки цифро-

вий канал поступово стає звичним середовищем для отримання послуг і здійснення фінансових операцій. Відповідно, ефективність банківського менеджменту залежить від здатності враховувати поведінку користувачів саме в цифровому просторі.

Розширення цифрової взаємодії змінює насамперед характер фінансових дій клієнта. Більшість операцій можна виконувати через смартфон, контролюючи залишок коштів, аналізуючи витрати, встановлюючи ліміти, здійснюючи перекази або формуючи заощадження. Практичний результат цього процесу простежується на прикладі ПриватБанку, де у 2024 р. понад 74% активних клієнтів користувалися мобільним застосунком Privat24, а клієнти створили майже 1 млн «Конвертів» із загальною сумою накопичень 7,5 млрд грн [15]. Наведені показники свідчать, що мобільний банкінг використовується для проведення поточних платежів та організації особистих заощаджень. Клієнт фактично переносить частину фінансового планування у цифрове середовище, де рішення приймаються швидше та без безпосереднього контакту з працівником банку. Для менеджменту наведений факт створює потребу розвивати функціональність мобільних сервісів відповідно до реальних моделей користування ними. Одночасно зручність цифрової послуги має поєднуватися з інформаційною зрозумілістю, оскільки скорочення кількості дій під час операції не повинно ускладнювати усвідомлення її фінансових наслідків [4, с. 215].

Зміна цифрової поведінки клієнтів безпосередньо впливає і на організацію банківських платежів. Коли клієнт звикає здійснювати операцію через смартфон за декілька дій, швидкість та безперервність сервісу стають складовими сприйняття якості банківського обслуговування. Масштаб цієї тенденції демонструють результати 2025 р., коли через екосистему еквайрингу ПриватБанку українці здійснили карткових покупок на суму понад 1,3 трлн грн, що на 19% більше, ніж роком раніше [16]. Зростання обсягу безготівкових операцій відображає поширення звички клієнтів використовувати картки та цифрові пристрої під час повсякденних покупок. Відтак, для банківського менеджменту представлена поведінка відображає необхідність підтримувати стабільність платіжної інфраструктури та одночасно забезпечувати належний рівень безпеки операцій. Потреба в цьому посилюється тим, що збільшення кількості цифрових операцій розширює і простір потенційних ризиків, які виникають унаслідок необережних дій самих користувачів.

Цифрове середовище водночас змінює спосіб прийняття клієнтом фінансового рішення. Доступність операції може скорочувати час між виникненням потреби та фактичним платежем, що особливо помітно під час онлайн-покупок, оформлення розстрочок та використання кредитних продуктів. Наприклад, за результатами спільного опитування OLX і Національного банку України, 88% опитаних мали досвід придбання товарів через інтернет, причому 89% намагалися перевірити сайт або сторінку магазину перед першою покупкою. Водночас 20,5% респондентів здійснювали покупки на ресурсах, які спеціально не призначені для онлайн-торгівлі, зокрема в Instagram-магазинах – 15,1% та через месенджери – 5,4% [16]. Звідси очевидно, що цифрова поведінка клієнтів поєднує раціональні дії, пов'язані з перевіркою продавця, і рішення, що приймаються у менш формалізованому цифровому середовищі. Для банку такий механізм має значення під час організації платіжної безпеки, тому що місце та спосіб здійснення покупки впливають на характер ризиків, із якими зіштовхується клієнт.

Представлене питання безпеки проявляється тоді, коли зручність цифрового середовища випереджає сформовані навички безпечної фінансової поведінки. Так, згідно з результатами того самого опитування, 57,5% респондентів особисто зіштовхнулися з онлайн-шахрайством під час покупок через інтернет, а 81,7% осіб, які стали жертвами шахрайських онлайн-магазинів, не зверталися до Кіберполіції [16]. Ці дані показують, що клієнтська поведінка може впливати на результативність банківського менеджменту через попит на цифрові послуги та рівень дотримання правил безпеки. Банк

змушений враховувати, що навіть технологічно захищена платіжна система не усуває ризику, якщо клієнт самостійно передає реквізити картки або дані для авторизації. Тому управління цифровими послугами передбачає вдосконалення технологій та формування зрозумілої комунікації щодо безпечної поведінки користувачів.

Цифрова поведінка клієнтів одночасно створює для банку нові можливості персоналізації обслуговування. Дані про використання мобільного застосунку, структуру платежів, частоту операцій та вибір окремих сервісів дають змогу визначати реальні фінансові потреби користувачів. Наприклад, цифрова екосистема ПриватБанку, у якій у 2024 р. 3,5 млн клієнтів використовували платформу персоналізованої лояльності «Привіт», пропонує клієнтам індивідуальні пропозиції та кешбек [17]. З огляду на зазначене, інформація про клієнтську активність використовується для обліку проведених операцій та загалом формування персоналізованої взаємодії. Водночас персоналізація має спиратися на реальні потреби клієнта, а не перетворюватися на постійне стимулювання додаткового споживання фінансових продуктів. У цьому разі поведінкові дані стають управлінським ресурсом, який дає змогу банку точно визначати структуру попиту та коригувати власну продуктову політику.

Розбіжності у поведінці клієнтів простежуються залежно від типу банківської установи та способу побудови взаємодії з користувачами. Великі системні банки переважно формують лояльність через раціональні характеристики послуг, а для необанків істотне значення має емоційний зв'язок клієнта з брендом. Невеликі банки, своєю чергою, можуть посилювати довіру через персоналізацію обслуговування, аргументоване інформування та відчуття безпеки під час прийняття фінансових рішень. Незалежно від організаційної моделі, якість і своєчасність обслуговування залишаються визначальними для клієнтського досвіду, оскільки розширення продуктового переліку не компенсує негативної реакції на затримки або неналежне вирішення проблем. Для необанків концентрація на найбільш затребуваних послугах може відповідати очікуванням клієнтів, хоча будь-який технічний збій чи помилка здатні швидко посилити незадоволення через високу залежність користувача від цифрового каналу. Невеликі банки, формуючи персоналізовану взаємодію, можуть зміцнювати довіру через конкретні позитивні ситуації, у яких клієнт отримує підтвердження надійності та передбачуваності обслуговування [6, с. 45].

Відмінності у сприйнятті банківських послуг безпосередньо позначаються на завданнях менеджменту. Клієнт оцінює набір доступних продуктів та те, наскільки послідовно банк виконує свої зобов'язання під час кожної взаємодії. Тому окремий випадок затримки платежу, блокування рахунку або недостатнього пояснення умов послуги може впливати на подальшу поведінку користувача сильніше, ніж кількість запропонованих банком продуктів. Управлінське рішення у цій сфері має спиратися на систематичне вивчення звернень клієнтів, причин їх незадоволення та характеру проблем, які повторюються. Представлена інформація дає змогу визначати слабкі місця у внутрішніх процесах банку та своєчасно їх усувати. Відповідно, клієнтська реакція стає одним із джерел оцінювання якості управління, оскільки через неї виявляються проблеми, які не завжди можна встановити лише за фінансовими показниками. Вкрай важливо враховувати цю інформацію під час коригування процедур обслуговування, цифрових сервісів і комунікації з користувачами.

Значення клієнтських звернень для оцінювання якості банківського обслуговування підтверджується практикою Національного банку України. Так, регулятор здійснює захист прав споживачів фінансових послуг за трьома основними напрямами: розглядає звернення громадян, встановлює вимоги до фінансових установ та здійснює нагляд за дотриманням законодавства про захист прав споживачів і рекламу фінансових послуг [10]. Звернення клієнтів у цьому разі виступають способом відновлення порушеного права та джерелом інформації про проблеми у взаємодії фінансової установи зі споживачем. Ці дані мають управлінське значення, тому що повторюваність

однотипних проблем може свідчити про недоліки організації обслуговування або комунікації банку з клієнтами.

Наприклад, дані Національного банку України за третій квартал 2025 року, коли було опрацьовано 6945 письмових звернень споживачів фінансових послуг, відображають, що із них 1048 стосувалися державних банків, 1013 – приватних банків, а 287 – банків іноземних банківських груп. Найбільше звернень щодо діяльності банків стосувалося блокування та арештів рахунків – 583, кредитування – 354, шахрайства – 312, проблем із переказами – 285 та врегулювання простроченої заборгованості – 124 [18]. Вказана структура звернень показує, що для клієнта критичними є конкретні ситуації, пов'язані з доступом до коштів, кредитними зобов'язаннями, безпекою та проведенням платежів. Відповідно, ефективність банківського менеджменту значною мірою визначається здатністю передбачати подібні проблеми та мінімізувати їх виникнення. Важливою тут виступає швидкість реагування, оскільки затримка з вирішенням проблеми може посилювати негативне сприйняття банку та змінювати подальшу поведінку клієнта.

Характер клієнтських звернень одночасно дає змогу простежити, які саме управлінські процеси потребують посиленої уваги. Переважання питань щодо блокування рахунків означає, що для клієнтів важливою є передбачуваність доступу до власних коштів та зрозуміле пояснення причин обмежень. Значна кількість звернень щодо кредитування вказує на необхідність прозорого інформування про умови фінансових зобов'язань. Проблеми з переказами безпосередньо впливають на довіру до платіжної інфраструктури банку, оскільки клієнт очікує технічної можливості здійснити операцію та її своєчасного завершення. Звернення щодо шахрайства, своєю чергою, відображають потребу у поєднанні технологічного захисту з формуванням безпечної поведінки користувачів. Відповідно, кожна група звернень характеризує окремий аспект клієнтського досвіду та водночас указує на конкретну сферу управлінського впливу.

Реакція банку на подібні прояви клієнтської поведінки має бути періодичною. Національний банк рекомендує фінансовим установам завчасно пояснювати клієнтам умови придбання послуг, повідомляти про зміну тарифів і нагадувати про завершення строку дії депозитів, оскільки це дає змогу запобігати конфліктним ситуаціям та виникненню заборгованості через нерозуміння умов послуги [10]. Відтак, якість менеджменту проявляється у реагуванні на вже сформоване незадоволення та у здатності передбачати причини негативної поведінки клієнта. Досить результативним у цьому разі є використання інформації про попередні звернення та типові проблеми для коригування внутрішніх процедур. Коли одна й та сама проблема повторюється у значної кількості клієнтів, вона вже не може розглядатися як поодинокий випадок. Вона вказує на необхідність зміни відповідного управлінського процесу, цифрового сервісу або механізму комунікації. Відповідно, через такий зв'язок між поведінкою клієнтів і управлінськими рішеннями формується можливість підвищувати якість банківського обслуговування.

Важливим є і те, що клієнтська поведінка змінюється залежно від характеру отриманого досвіду. Позитивне вирішення проблеми може підтримувати довіру навіть за наявності окремого негативного випадку, тоді як повторення однакових труднощів формує стійке невдоволення та стимулює пошук альтернативної установи. Тому банк має оцінювати кількість звернень, причини їх виникнення, результат розгляду та повторюваність проблем. Кардинально інше управлінське значення має ситуація, коли звернення клієнта використовується як джерело інформації для вдосконалення сервісу. У цьому разі негативний досвід окремого користувача може бути перетворений на основу для запобігання аналогічним проблемам у ширшій клієнтській базі. Представлені факти посилюють зв'язок між клієнтською поведінкою та ефективністю менеджменту, оскільки управлінська система реагує на наслідок та безпосередньо причину незадоволення.

Значить, поведінка клієнтів характеризує результат сприйняття банківських послуг та важливий інформаційний ресурс для управління банком. Вибір клієнтом певної установи, характер користування продуктами, виникнення проблеми, звернення зі скаргою або повторне використання послуги відображають різні сторони взаємодії з банком. Їх належне вивчення дає змогу виявляти недоліки обслуговування, коригувати внутрішні процеси та точніше визначати пріоритети менеджменту. Згідно з актуальними даними Національного банку України, найбільш поширені звернення клієнтів пов'язані саме з рахунками, кредитуванням, шахрайством і переказами, тобто з базовими елементами фінансової взаємодії [10]. Тому ефективність банківського менеджменту доцільно оцінювати за фінансовими результатами й здатністю банку своєчасно реагувати на зміни у поведінці клієнтів, усувати причини незадоволення та підтримувати передбачувану якість обслуговування. Наведена взаємодія створює умови, за яких клієнтська поведінка стає одним із чинників постійного вдосконалення управління банком.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що поведінка клієнтів є важливим чинником ефективності банківського менеджменту, тому що саме через фінансові рішення, вибір банківських продуктів, характер користування послугами та реакцію на якість обслуговування проявляється результат взаємодії банку з клієнтом. Аналіз депозитної та кредитної активності домашніх господарств показав одночасне зростання обсягів заощаджень і кредитування, причому в окремі періоди кредитна активність зростала швидше за депозитну, що посилює вимоги до управління ресурсами та кредитними ризиками. Порівняння процентних ставок і обсягів нових кредитів також засвідчило, що рішення клієнтів залежать від поточних потреб, доступності продуктів, очікувань щодо доходів та інших поведінкових чинників. Цифровізація додатково змінює характер взаємодії з банком, посилюючи значення мобільних сервісів, дистанційних каналів, персоналізації та безпеки операцій. Важливим джерелом управлінської інформації залишаються клієнтські звернення, оскільки їх структура дає змогу виявляти проблеми з доступом до рахунків, кредитуванням, переказами та платіжною безпекою. Відтак, ефективність банківського менеджменту доцільно пов'язувати з фінансовими результатами та безпосередньо здатністю своєчасно виявляти зміни у поведінці клієнтів, пояснювати причини відповідних змін та коригувати продуктові, сервісні й управлінські рішення, тому що врахування поведінкових характеристик різних груп клієнтів створює основу для належної сегментації, персоналізації обслуговування, підвищення якості банківських послуг і підтримання довготривалих клієнтських відносин.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних засад оцінювання поведінки різних груп клієнтів банків, визначенні її впливу на ризики та результативність управлінських рішень, а також удосконаленні інструментів клієнтської сегментації, персоналізації банківських послуг і прогнозування змін фінансової поведінки в умовах подальшої цифровізації банківської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гаврилко Т. О., Скрипник К. О. Якість банківських продуктів: чинники впливу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. Вип. 36. С. 51–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-9

2. Рац О. М. Забезпечення лояльності клієнтів як складник механізму управління клієнтською базою банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2018. № 2 (29). С. 113–116. URL: https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/uk/article/view/216/211

3. Povod T. Behavioral aspects of personal finance management in the context of contemporary banking development. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 22. С. 146–152. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.16

4. Синиця С. М. Цифрова трансформація банківського сектору та її вплив на фінансову поведінку клієнтів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2026. № 49. С. 211–221. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.49.synytsia-s

5. Білик М., Збиранник О., Панесова М. Дослідження поведінки споживачів на ринку цифрових банківських послуг. *Development Service Industry Management*. 2026. № 3. С. 50–54. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(5)

6. Kiiko Y. Brand identification and sense of security: the polarity of customer loyalty in Ukraine's banking sector. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2025. № 1 (21). С. 37–48. DOI: https://doi.org/10.17721/BPSY.2025.1(21).5

7. Lake Marianne. Consumer & Community Banking. JPMorganChase. April 6, 2026. URL: https://www.jpmorganchase.com/ir/annual-report/2025/ar-ceo-letter-marianne-lake

8. Статистика фінансового сектору. Національний банк України, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial

9. Опитування про умови банківського кредитування, I квартал 2026 року. Національний банк України, 27 січ. 2026 12:55. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya-i-kvartal-2026-roku

10. Захист прав споживачів фінпослуг. Що варто знати? Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/consumer-protection

11. Опитування про умови банківського кредитування III квартал 2025 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BLS_Q3-2025.pdf?v=16

12. Українські банки за координації банківських асоціацій підписали Меморандум про забезпечення прозорості функціонування ринку платіжних послуг. Національний банк України, 10 груд. 2024 18:27. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayinski-banki-za-koordinatsiyi-bankivskih-asotsiatsiy-pidpisali-memorandum-pro-zabezpechennya-prozorosti-funktsionuvannya-rinku-platijnih-poslug

13. National Strategy for Financial Literacy Development until 2030. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Strategy-Financial-Literacy_en.pdf?v=7

14. Retail banking 10 moves to turn uncertainty into advantage. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/financial-services/2025/future-of-retail-banking.pdf

15. Committed to Serving Ukraine. PrivatBank. Report 2024. URL: https://static.privatbank.ua/files/2024-integrated-annual-report.pdf

16. Кожна друга оплата картками в Україні – через екосистему еквайрингу ПриватБанку. URL: https://privatbank.ua/news/2026/2/6/kozhna-druga-oplata-kartkami-v-ukrajini-cherez-ekosistemu-ekvayringu-privatbanku

17. Опитування з платіжної безпеки про досвід онлайн-покупок в Україні серед користувачів мережі Інтернет. URL: https://talan.bank.gov.ua/novyny/opituvannia-z-platizhnoyi-bezpeki-pro-dosvid-onlain-pokupok-v-ukrayini-sered-koristuvachiv-merezhi-internet

18. Захист прав споживачів фінансових послуг: робота зі зверненнями, запитами на публічну інформацію та огляд практики застосування законодавства у 3 кварталі 2025 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ZG_2025-Q3.pdf?v=14

References:

1. Havrylko, T. O., & Skrypnyk, K. O. (2021). Yakist bankivskykh produktiv: Chynnyky vplyvu [Quality of banking products: Factors of influence]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 36, pp. 51–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-9

2. Rats, O. M. (2018). Zabezpechennia loialnosti kliientiv yak skladnyk mekhanizmu upravlinnia kliientskoiu bazoiu banku [Ensuring customer loyalty as a component of the bank's customer base management mechanism]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, no. 2 (29), pp. 113–116. Available at: https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/uk/article/view/216/211

3. Povod, T. (2025). Behavioral aspects of personal finance management in the context of contemporary banking development [Behavioral aspects of personal finance management in the context of contemporary banking development]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, no. 22, pp. 146–152. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.16

4. Synytsia, S. M. (2026). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru ta yii vplyv na finansovu povedinku kliientiv [Digital transformation of the banking sector and its impact on customers' financial behavior]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific*

Notes of Lviv University of Business and Law, no. 49, pp. 211–221. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.49.synytsia-s

5. Bilyk, M., Zbyrannyk, O., & Panesova, M. (2026). Doslidzhennia povedinky spozhyvachiv na rynku tsyfrovykh bankivskykh posluh [Study of consumer behavior in the digital banking services market]. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 50–54. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(5)

6. Kiiko, Y. (2025). Brand identification and sense of security: The polarity of customer loyalty in Ukraine's banking sector [Brand identification and sense of security: The polarity of customer loyalty in Ukraine's banking sector]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Psykholohiia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Psychology*, no. 1 (21), pp. 37–48. DOI: https://doi.org/10.17721/BPSY.2025.1(21).5

7. Lake, M. (2026). Consumer & Community Banking. *JPMorganChase.* Available at: https://www.jpmorganchase.com/ir/annual-report/2025/ar-ceo-letter-marianne-lake

8. National Bank of Ukraine. (2026). Statystyka finansovoho sektoru [Financial sector statistics]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial

9. National Bank of Ukraine. (2026). Opytuvannia pro umovy bankivskoho kredytuvannia, I kvartal 2026 roku [Bank lending survey, Q1 2026]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya-i-kvartal-2026-roku

10. National Bank of Ukraine. (n.d.). Zakhyst prav spozhyvachiv finposluh. Shcho varto znaty? [Consumer protection in financial services: What should you know?]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/consumer-protection

11. National Bank of Ukraine. (2025). Opytuvannia pro umovy bankivskoho kredytuvannia, III kvartal 2025 roku [Bank lending survey, Q3 2025]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BLS_Q3-2025.pdf?v=16

12. National Bank of Ukraine. (2024). Ukrainski banky za koordynatsii bankivskykh asotsiatsii pidpysaly Memorandum pro zabezpechennia prozorosti funktsionuvannia rynku platizhnykh posluh [Ukrainian banks, coordinated by banking associations, signed a Memorandum on ensuring transparency in the payment services market]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayinski-banki-za-koordinatsiyi-bankivskih-asotsiatsiy-pidpisali-memorandum-pro-zabezpechennya-prozorosti-funktsionuvannya-rinku-platijnih-poslug

13. National Bank of Ukraine. (2024). National Strategy for Financial Literacy Development until 2030. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Strategy-Financial-Literacy_en.pdf?v=7

14. Deloitte. (2025). *Retail banking: 10 moves to turn uncertainty into advantage*. Available at: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/financial-services/2025/future-of-retail-banking.pdf

15. PrivatBank. (2025). *Committed to Serving Ukraine. PrivatBank. Report 2024*. Available at: https://static.privatbank.ua/files/2024-integrated-annual-report.pdf

16. PrivatBank. (2026). Kozhna druha oplata kartkamy v Ukraini – cherez ekosystemu ekvairynhu PryvatBanku [Every second card payment in Ukraine is processed through PrivatBank's acquiring ecosystem]. Available at: https://privatbank.ua/news/2026/2/6/kozhna-druga-oplata-kartkami-v-ukrajini-cherez-ekosistemu-ekvayringu-privatbanku

17. National Bank of Ukraine. (n.d.). Opytuvannia z platizhnoi bezpeky pro dosvid onlain-pokupok v Ukraini sered korystuvachiv merezhi Internet [Payment security survey on online shopping experience in Ukraine among Internet users]. Available at: https://talan.bank.gov.ua/novyny/opituvannia-z-platizhnoyi-bezpeki-pro-dosvid-onlain-pokupok-v-ukrayini-sered-koristuvachiv-merezhi-internet

18. National Bank of Ukraine. (2025). Zakhyst prav spozhyvachiv finansovykh posluh: robota zi zvernenniamy, zapytamy na publichnu informatsiiu ta ohliad praktyky zastosuvannia zakonodavstva u 3 kvartali 2025 roku [Consumer protection in financial services: Handling appeals, public information requests and review of law enforcement practice in Q3 2025]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ZG_2025-Q3.pdf?v=14

Дата надходження статті: 05.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 02.11.2026
Дата публікації статті: 27.11.2026