

Вплив моделі персоналізованого банківського обслуговування на зростання кредитного портфеля та продуктивність продажів у роздрібному банкінгу

Лук'яненко Юлія Валеріївна¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	336.71:658.8:005.322

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19678848>

Анотація. У статті досліджено вплив моделі персоналізованого банківського обслуговування на ключові показники ефективності роздрібного банкінгу — зростання кредитного портфеля та продуктивність продажів банківських продуктів. На основі порівняльного аналізу міжнародних та вітчизняних практик систематизовано підходи до персоналізації в банківській сфері: від базової сегментації клієнтської бази до гіперперсоналізації на основі штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Визначено, що компанії-лідери у сфері персоналізації генерують на 40% більше доходу від персоналізованих взаємодій порівняно з компаніями, які не інвестують у ці технології. Проаналізовано досвід українського банківського ринку, зокрема стратегії ПриватБанку та monobank (Universal Bank), де роздрібний кредитний портфель зріс на 39,9% у 2024 році на фоні активного впровадження цифрових персоналізованих рішень. Розроблено інтегровану модель персоналізованого обслуговування, що поєднує data-driven підхід, технологічну інфраструктуру, організаційні трансформації та метрики ефективності. Обґрунтовано каузальний зв'язок між рівнем персоналізації клієнтського досвіду та зростанням кредитного портфеля через механізми підвищення конверсії, зниження відтоку клієнтів та збільшення перехресних продажів. Запропоновано практичні рекомендації щодо імплементації персоналізованих моделей обслуговування в роздрібних банках з урахуванням регуляторних вимог, технологічних можливостей та специфіки клієнтської поведінки.

Ключові слова: персоналізоване банківське обслуговування, кредитний портфель, продуктивність продажів, роздрібний банкінг, гіперперсоналізація, штучний інтелект, клієнтський досвід, предиктивна аналітика, цифрова трансформація, конверсія.

Impact of the personalized banking service model on credit portfolio growth and sales productivity in retail banking

Abstract. This article examines the impact of personalized banking service models on key retail banking performance indicators, namely credit portfolio growth and banking product sales productivity. Based on a comparative analysis of international and domestic practices, approaches to personalization in banking are systematized: from basic client segmentation to hyper-personalization powered by artificial intelligence and predictive analytics. It is

¹ галузевий експерт у банківській та фінансовій сфері, практичний фахівець з адаптації управлінських та операційних процесів у банківських і фінансових установах США

established that companies leading in personalization generate 40% more revenue from personalized interactions compared to companies that do not invest in these technologies. The experience of the Ukrainian banking market is analyzed, particularly the strategies of PrivatBank and monobank (Universal Bank), where the retail credit portfolio grew by 39.9% in 2024 amid active implementation of digital personalized solutions. An integrated personalized service model is developed that combines a data-driven approach, technological infrastructure, organizational transformations, and performance metrics. The causal relationship between the level of customer experience personalization and credit portfolio growth is substantiated through mechanisms of increased conversion, reduced customer churn, and enhanced cross-selling. Practical recommendations are proposed for implementing personalized service models in retail banks, taking into account regulatory requirements, technological capabilities, and customer behavior specifics.

Keywords: personalized banking service, credit portfolio, sales productivity, retail banking, hyper-personalization, artificial intelligence, customer experience, predictive analytics, digital transformation, conversion.

Вступ

Сучасний роздрібний банкіг переживає фундаментальну трансформацію, рушійною силою якої є зміна парадигми взаємодії з клієнтом — від масового стандартизованого обслуговування до індивідуалізованого підходу, що враховує унікальні потреби, поведінкові патерни та фінансові цілі кожного споживача. За даними McKinsey Global Banking Annual Review 2025, глобальний банківський сектор досяг рекордних доходів після вирахування ризикових витрат у розмірі 5,5 трильйонів доларів США у 2024 році, проте ринки капіталу залишаються скептичними щодо потенціалу створення вартості банками: їх оцінка за коефіцієнтом Price-to-Book (P/B) відстає від середнього показника інших галузей майже на 70% (P/B банківського сектору становить близько 1,0х проти середньогалузевого показника $\approx 3,0$ х). Цей парадокс значною мірою пояснюється неспроможністю багатьох банків перейти від продуктоцентричної до клієнтоцентричної моделі.

McKinsey визначає «нового споживача» як ключовий вимір стратегічної трансформації банків, наголошуючи на необхідності переходу від широкої сегментації до індивідуалізації — концепції «клієнтського сегменту одного» (customer segment of one), що передбачає надання гіперперсоналізованого, керованого даними доступу до продуктів та послуг. Цей перехід є особливо актуальним для зростання кредитного портфеля, оскільки саме кредитні продукти потребують найвищого рівня індивідуалізації з огляду на різноманітність фінансових ситуацій позичальників.

Актуальність дослідження підсилюється стрімким розвитком технологій штучного інтелекту, що відкривають безпрецедентні можливості для масштабування персоналізації. За прогнозами Accenture, до 2030 року клієнти зможуть самостійно проектувати свій фінансовий портфель з індивідуально підібраними продуктами, динамічним ціноутворенням та персоналізованими консультаціями. Водночас банки витрачають близько 600 мільярдів доларів на рік на технології, проте продуктивність залишається низькою, а широка сегментація клієнтів не приносить очікуваних результатів.

В Україні питання персоналізації банківського обслуговування набуває особливої значущості в умовах воєнного стану, коли банківська система демонструє вражаюче зростання роздрібно-кредитного портфеля — на 39,9% протягом 2024 року, що значною мірою зумовлено активним впровадженням цифрових персоналізованих рішень провідними учасниками ринку.

Проблематика персоналізації в банківському секторі та її впливу на бізнес-показники досліджується в кількох наукових та прикладних напрямках.

Фундаментальне дослідження McKinsey «The value of getting personalization right — or wrong — is multiplying» встановлює, що компанії з високим рівнем персоналізації генерують на 40% більше доходу від персоналізованих взаємодій порівняно з тими, що розвиваються повільніше. Дослідження також виявило, що 71% споживачів очікують персоналізованих взаємодій від компаній, а 76% розчаровуються, коли цього не відбувається. Після пандемії COVID-19 три чверті споживачів змінили магазин, продукт або спосіб покупки, що свідчить про зростаючу вимогливість до якості клієнтського досвіду.

McKinsey Global Banking Annual Review 2025 визначає «точність» (precision) як вирішальний диференціатор, що розділяє провідні банки від тих, що відстають. Концепція «precision toolbox» включає чотири виміри стратегічної трансформації: технології з найбільшим впливом (включаючи агентний та генеративний ШІ), нового споживача (гіперперсоналізація), ефективність капіталу (мікрорівнева дисципліна балансу) та цільові M&A. Існуючі стратегії виявилися недостатніми: широка сегментація клієнтів не забезпечила очікуваних результатів, тоді як точність стала «великим зрівнювачем», що дозволяє навіть невеликим банкам отримувати непропорційно великі переваги.

Дослідження Capgemini Research Institute (2025) щодо топ-10 трендів роздрібного банкінгу підкреслює роль агентного ШІ у персоналізації послуг та автоматизації операцій, впровадження відкритих фінансів (open finance) для формування повного уявлення про фінансовий слід клієнта, а також перехід від силосного мультиканального підходу до комплексної омніканальної стратегії взаємодії.

Згідно з дослідженням J.D. Power, 26% клієнтів банків висловили «велику зацікавленість» в отриманні порад та рекомендацій від своїх банків — зростання з 19% у 2021 році. Найбільш затребуваними напрямками є управління боргом, бюджетування та підготовка до можливих фінансових труднощів. Ці дані свідчать про зростаючий попит на персоналізоване фінансове консультування як компонент банківського обслуговування.

Звіт IDC та Trask щодо гіперперсоналізації в банківському секторі демонструє, що гіперперсоналізовані кампанії в окремих компаніях-лідерах можуть забезпечити до восьмикратного повернення маркетингових інвестицій (ROI), збільшення продажів на 10% і більше та зростання конверсії на 10–60% залежно від сегменту порівняно з традиційними підходами. Водночас 73% споживачів очікують певного рівня персоналізації, а для 78% споживачів персоналізація є вирішальним фактором повторних покупок.

На конференції McKinsey Global Digital Banking Conference 2024 було зафіксовано, що генеративний ШІ перейшов від стадії експериментування до реальних бізнес-кейсів у фінансових установах, забезпечуючи значне підвищення продуктивності в клієнтських операціях, технологічній розробці, бек-офісі та персоналізації клієнтського досвіду. Від 40 до 60% розробки програмного забезпечення у фінансових установах тепер здійснюється власними командами, а в окремих випадках — до 80%.

У контексті впливу ШІ на продуктивність продажів статистичні дані свідчать, що команди продажів, які використовують ШІ, є на 47% продуктивнішими та заощаджують 12 годин на тиждень. 83% команд з продажу, що використовують ШІ, повідомили про зростання доходів у 2024 році порівняно з 66% без ШІ. Цикли угод скорочуються на 78% для спеціалістів, які регулярно використовують ШІ.

Разом із тим, у наявній літературі недостатньо досліджено специфічний каузальний зв'язок між рівнем персоналізації та динамікою кредитного портфеля, а також особливості імплементації персоналізованих моделей в умовах ринків, що розвиваються, зокрема в Україні. Це визначає науковий зазор, на заповнення якого спрямоване дане дослідження.

Метою статті є обґрунтування впливу моделі персоналізованого банківського обслуговування на зростання кредитного портфеля та продуктивність продажів у роздрібному банкінгу, а також розробка інтегрованої моделі персоналізації для банківських установ. Для досягнення мети визначено такі завдання: (1) систематизувати підходи до персоналізації в роздрібному банкінгу; (2) встановити каузальні механізми впливу персоналізації на кредитний портфель та продажі; (3) проаналізувати практичний досвід впровадження персоналізованих моделей на українському та міжнародному ринках; (4) розробити інтегровану модель та практичні рекомендації.

Результати

Персоналізація в банківському секторі пройшла кілька еволюційних стадій, кожна з яких характеризується якісно іншим рівнем індивідуалізації клієнтського досвіду та технологічною базою.

Перша стадія — масова стандартизація (до 2000-х років). Банки пропонували обмежений набір уніфікованих продуктів для всіх клієнтів незалежно від їхніх індивідуальних потреб. Диференціація здійснювалася переважно за рахунок цінкових параметрів та географічного покриття мережі відділень.

Друга стадія — базова сегментація (2000–2010-ті роки). З розвитком CRM-систем банки почали групувати клієнтів за демографічними та фінансовими характеристиками (вік, дохід, залишок на рахунку) та формувати диференційовані продуктові пропозиції для кожного сегменту. Типовою була сегментація на 4–6 макрогруп: масовий ринок, масовий affluent, affluent, private banking тощо. Однак, як зазначає McKinsey, широка сегментація клієнтів не принесла очікуваних результатів — банки витрачають близько 600 мільярдів доларів на рік на технології, але продуктивність залишається низькою.

Третя стадія — предиктивна персоналізація (2015–2023 роки). Впровадження машинного навчання та Big Data аналітики дозволило банкам прогнозувати потреби клієнтів на основі транзакційних даних, поведінкових патернів та зовнішніх джерел інформації. На цій стадії відбувся перехід від реактивної моделі (реагування на запит клієнта) до проактивної (передбачення потреби та формування пропозиції до моменту звернення). Сегментація трансформувалася від макрогруп до мікросегментів: наприклад, одна європейська телекомунікаційна компанія досягла 40%-го зростання відгуків та 25%-го скорочення витрат на розгортання, перейшовши від 4 макросегментів до 150 персоналізованих сегментів.

Четверта стадія — гіперперсоналізація та «клієнтський сегмент одного» (2023 — теперішній час). Генеративний та агентний ШІ відкривають можливість для створення повністю індивідуалізованого клієнтського досвіду в масштабі. Кожен клієнт розглядається як унікальний сегмент з власним набором потреб, уподобань та фінансових цілей. Підхід «Next Best Experience» (NBX) замінює «Next Best Offer» (NBO): банк не просто обирає найкращий продукт для пропозиції, а визначає найбільш відповідний канал, час, формат презентації, тон комунікації та цінкові параметри для кожного конкретного клієнта. У 2025 році технологія наближається до агентного ШІ, де автономні агенти допомагають банкам персоналізувати послуги та автоматизувати операції, впроваджуючи нові рівні продуктивності та ефективності.

Вплив персоналізації на зростання кредитного портфеля реалізується через кілька взаємопов'язаних механізмів.

Механізм 1: Підвищення конверсії кредитних пропозицій. Персоналізовані кредитні пропозиції, сформовані на основі аналізу фінансового профілю клієнта, його поведінкових патернів та життєвих подій, демонструють значно вищий рівень конверсії. За даними IDC та Trask, гіперперсоналізовані кампанії забезпечують зростання конверсії на 10–60% залежно від клієнтського сегменту порівняно з традиційними підходами. Це

означає, що з тієї самої клієнтської бази банк може залучити значно більше позичальників без збільшення маркетингових витрат.

Практичний приклад: банк аналізує транзакційну активність клієнта, виявляє систематичні покупки в категорії «будівельні матеріали», фіксує збільшення витрат у цій категорії та формує персоналізовану пропозицію кредиту на ремонт з оптимальними умовами саме для цього клієнта. Такий підхід радикально відрізняється від масової розсилки стандартних кредитних пропозицій.

Механізм 2: Зниження відтоку клієнтів та збільшення «тривалості життя» клієнта (Customer Lifetime Value, CLV). Персоналізований досвід формує емоційний зв'язок клієнта з банком, що знижує ймовірність переходу до конкурентів. Дослідження показують, що 72% споживачів очікують, що компанії визнаватимуть їх як індивідуальностей та знатимуть їхні інтереси. Задоволені клієнти не лише довше залишаються з банком, але й частіше користуються кредитними продуктами, збільшуючи свій внесок у кредитний портфель протягом усього періоду обслуговування.

Механізм 3: Активізація перехресних продажів (cross-selling) та підвищення категорії (up-selling). Глибоке розуміння фінансового профілю клієнта дозволяє банку пропонувати додаткові кредитні продукти в оптимальний момент. Клієнт, який успішно обслуговує споживчий кредит, може отримати персоналізовану пропозицію іпотечного кредиту, коли його поведінкові дані свідчать про пошук нерухомості. Дані McKinsey підтверджують, що продуктові рекомендації забезпечують до 31% доходів у цифрових каналах.

Механізм 4: Оптимізація ризик-менеджменту та ціноутворення. Персоналізація дозволяє не лише збільшувати обсяг кредитного портфеля, але й покращувати його якість. Індивідуалізований скоринг, що враховує не лише стандартні кредитні метрики, а й поведінкові дані, дозволяє точніше оцінювати ризик та встановлювати адекватне ціноутворення. Дослідження показують, що ШІ забезпечує 90%-ве підвищення точності обробки кредитів та 70%-ве скорочення часу обробки, а час схвалення кредитів скорочується до 80% (від 30–60 секунд замість кількох днів).

Механізм 5: Проактивне управління фінансовим здоров'ям клієнта. Персоналізоване обслуговування, спрямоване на покращення фінансового стану клієнта (допомога в управлінні боргом, бюджетуванні, досягненні фінансових цілей), парадоксально сприяє зростанню кредитного портфеля. Клієнт із здоровим фінансовим профілем є більш привабливим позичальником: він може обслуговувати більші суми кредитів, має нижчий ризик дефолту та генерує стабільний дохід для банку.

Продуктивність продажів у роздрібному банкінгу визначається як обсяг реалізованих банківських продуктів на одного менеджера з продажу за одиницю часу (або на одиницю витрат). Персоналізація впливає на цей показник через кілька каналів.

Технологічна автоматизація рутинних операцій. Впровадження ШІ-асистентів, чат-ботів та автоматизованих рекомендаційних систем вивільняє час менеджерів з продажу для роботи зі складними випадками та високомаржинальними клієнтами. McKinsey прогнозує 15–20% чистого скорочення витрат у банківській галузі, а продуктивність продажів може зрости на 3–5% від поточних глобальних витрат на продажі. Зростання може досягати 30% у разі повного масштабування автоматизації.

Покращення якості лідів. Предиктивна аналітика дозволяє ідентифікувати клієнтів з найвищою ймовірністю конверсії та направляти зусилля менеджерів саме на цю аудиторію. Замість обдзвону сотень клієнтів за стандартним списком менеджер отримує пріоритизований перелік з персоналізованими скриптами та рекомендаціями щодо оптимального продукту для кожного клієнта.

Збагачення клієнтської аналітики в режимі реального часу. Під час консультації менеджер має доступ до «єдиного вікна клієнта» (single customer view), що агрегує всю

історію взаємодій, транзакційні дані, поведінкові індикатори та рекомендації ШІ. Це суттєво скорочує час на підготовку до зустрічі та підвищує якість пропозиції. ШІ-інструменти дозволяють банкам розгорнути 360-градусне уявлення про фінанси клієнта, що забезпечує персоналізовані ощадні та інвестиційні поради.

Оmnіканальна когерентність. Персоналізована модель забезпечує безшовний клієнтський досвід незалежно від каналу взаємодії — чи то мобільний додаток, веб-банкінг, кол-центр або фізичне відділення. Клієнт, який розпочав оформлення кредиту в мобільному додатку, може завершити його у відділенні без повторного введення даних, причому менеджер у відділенні вже матиме контекст попередньої взаємодії.

Український банківський ринок є яскравим прикладом того, як інноваційна персоналізація може забезпечити зростання кредитного портфеля навіть в екстремальних умовах воєнного стану.

ПриватБанк — найбільший банк України з понад 19 мільйонами активних клієнтів — демонструє вражаючі результати персоналізованої стратегії. У 2024 році чистий роздрібний кредитний портфель банку зріс на 32,7%, досягнувши 79,3 мільярда гривень, а ринкова частка у роздрібному кредитуванні зросла до 36,4%. Банк активно впроваджує технології штучного інтелекту, автоматизацію банківських процесів та цифрові рішення для розширення доступності фінансових послуг. ПриватБанк утримує 53,7% ринку активних платіжних карток, забезпечуючи масштабну базу для збору поведінкових даних та персоналізації пропозицій. Система Privat24 стала платформою для інтегрованого персоналізованого обслуговування, що поєднує платіжні, кредитні, ощадні та інвестиційні продукти. Протягом 2024 року банк залучив 180 700 нових клієнтів, значною мірою завдяки впровадженню онлайн-онбордингу.

Monobank (Universal Bank) — перший мобільний банк України — є прикладом радикальної персоналізації, побудованої на цифровій моделі без фізичних відділень. Банк збільшив кількість активних платіжних карток на 18% у 2024 році, досягнувши 9,77 мільйона, і зайняв 16,6% ринку активних карток. Прибуток за перші три квартали 2025 року склав 5,10 мільярда гривень, зрісши на 27,7%. Стратегія персоналізації monobank базується на кількох інноваційних елементах: індивідуалізована система кешбеку, де клієнти самостійно обирають категорії підвищеного повернення; гейміфікація банківського досвіду (досягнення, рейтинги, соціальні функції); унікальний стиль комунікації (використання мемів, гумору, зображень котів), що формує емоційний зв'язок з брендом; інтеграція з популярними месенджерами (Telegram) для персоналізованої підтримки. Цей підхід продемонстрував, що персоналізація виходить далеко за межі продуктових характеристик та охоплює весь спектр клієнтського досвіду, включаючи емоційну та комунікативну складові.

Загальний контекст. За даними НБУ та річного звіту ПриватБанку, роздрібний кредитний портфель усієї банківської системи України зріс на 39,9% протягом 2024 року. Слід зазначити, що це сукупне зростання включає як органічне нарощування чистих гривневих роздрібних кредитів (які зростали в середньому на 6,7% щоквартально, що кумулятивно складає близько 29,5% за рік), так і додаткові фактори — зокрема, переоцінку валютних кредитів, зміну класифікації активів та ефект низької бази окремих сегментів. Загальна кількість активних платіжних карток зросла на 12,7% до 58,75 мільйона, а кількість електронних платіжних інструментів в обігу досягла 140,2 мільйона. У структурі транзакцій фізичних осіб у банківській системі частка безготівкових операцій за кількістю становить 98,5% (за даними НБУ щодо операцій з використанням електронних платіжних засобів; слід враховувати, що цей показник відображає саме кількість транзакцій через банківські канали, а не загальний обсяг усіх розрахунків населення, включаючи готівкові операції поза банківською системою). Висока частка безготівкових транзакцій забезпечує потужну базу даних для персоналізації.

Провідні банки, зокрема JPMorgan Chase, дедалі активніше впроваджують сегментовані цифрові екосистеми, орієнтовані на різні клієнтські когорти. Особлива увага приділяється молодим поколінням (Millennials та Gen Z), для яких створюються персоналізовані, mobile-first фінансові рішення з використанням даних та аналітики.

WeBank (Китай) — перший цифровий банк у Китаї — обслуговує понад 320 мільйонів індивідуальних користувачів та 2,7 мільйона малих та середніх підприємств, використовуючи інтелектуальний контроль ризиків та цифрову інфраструктуру для масштабної персоналізації. Досвід WeBank демонструє, що персоналізація на основі ШІ може бути ефективно масштабована до сотень мільйонів клієнтів.

Synchrony Financial (США) через мережу понад 400 тисяч партнерів пропонує персоналізовані кредитні рішення, адаптовані до конкретних контекстів покупки — від медичних послуг до роздрібною торгівлі. Модель Synchrony демонструє ефективність контекстуальної персоналізації, де кредитна пропозиція інтегрована в момент прийняття рішення про покупку.

Європейська телекомунікаційна компанія (кейс McKinsey) досягла 40%-го зростання відгуків та 25%-го скорочення витрат на розгортання, перейшовши від 4 макросегментів до 150 персоналізованих мікросегментів з використанням генеративного ШІ. Цей кейс, хоча і не з банківського сектору, ілюструє потенціал мікросегментації для фінансових установ.

На основі проведеного аналізу пропонується інтегрована модель персоналізованого банківського обслуговування, що складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів.

Компонент 1: Data Foundation (Фундамент даних). Ефективна персоналізація неможлива без якісної та повної бази даних. Цей компонент включає: інтеграцію всіх джерел даних у єдину платформу (Single Customer View) — транзакційні дані, дані з цифрових каналів, дані кол-центру, дані зовнішніх джерел; real-time обробку даних для миттєвого реагування на зміни в поведінці клієнта; дотримання регуляторних вимог щодо захисту персональних даних (GDPR в ЄС, CCPA в Каліфорнії, Закон України «Про захист персональних даних»); розвиток відкритих фінансів (Open Finance), що дозволяє отримати повне уявлення про фінансовий профіль клієнта, включаючи його взаємодії з іншими фінансовими установами.

Компонент 2: AI/ML Engine (Двигун штучного інтелекту та машинного навчання). Аналітичне ядро моделі забезпечує: предиктивну аналітику потреб клієнта (Next Best Experience); кредитний скоринг на основі поведінкових даних; динамічне ціноутворення з урахуванням індивідуального ризикового профілю та цінової чутливості; оптимізацію часу, каналу та формату комунікації; детекцію life events (зміна роботи, переїзд, народження дитини тощо) як тригерів для релевантних пропозицій.

Компонент 3: Omnichannel Delivery (Омніканальна доставка). Персоналізована пропозиція повинна бути безшовно доставлена через оптимальний канал: мобільний додаток (push-повідомлення, in-app пропозиції, персоналізовані банери); веб-банкінг (контекстні рекомендації на основі поточної сесії); кол-центр (скрипти з ШІ-рекомендаціями для оператора); відділення (планшет менеджера з персоналізованими пропозиціями); месенджери та соціальні мережі; email та SMS з урахуванням оптимального часу доставки.

Компонент 4: Organizational Transformation (Організаційна трансформація). Технології є необхідною, але недостатньою умовою успішної персоналізації. Потрібна також трансформація організаційної культури та процесів: формування крос-функціональних команд (маркетинг, аналітика, технології, продукт), що працюють за agile-методологією; перепроєктування ролей менеджерів з продажу від «оформлювача заявок» до «фінансового консультанта»; розвиток data literacy на всіх рівнях організації; створення культури безперервного тестування та навчання (test-and-learn).

Компонент 5: Metrics & Governance (Метрики та управління). Ефективність персоналізації потребує чіткої системи вимірювання: на рівні клієнта — CLV, задоволеність (CSAT/NPS), частка в гаманці (share of wallet), рівень конверсії; на рівні портфеля — темп зростання кредитного портфеля, якість портфеля (NPL ratio), середній розмір кредиту, дохідність портфеля; на рівні продажів — конверсія по каналах та продуктах, вартість залучення клієнта (CAC), час від пропозиції до видачі кредиту; на рівні організації — ROI маркетингових інвестицій, продуктивність на одного менеджера, операційна ефективність.

Впровадження персоналізованих моделей обслуговування супроводжується низкою ризиків, які потребують проактивного управління.

Ризик порушення конфіденційності. Глибока персоналізація потребує збору та аналізу значних обсягів персональних даних, що створює ризики порушення приватності клієнтів та регуляторних вимог. Банки повинні забезпечити прозорість у використанні даних та надати клієнтам контроль над рівнем персоналізації.

Ризик алгоритмічної упередженості. ШІ-моделі можуть відтворювати та підсилювати наявні упередження у кредитних рішеннях, що призводить до дискримінації окремих груп клієнтів. Необхідний регулярний аудит алгоритмів на предмет fair lending compliance.

Ризик надмірної залежності від технологій. Високий рівень автоматизації може призвести до втрати людського контакту, який залишається важливим для значної частини клієнтів, особливо при прийнятті складних фінансових рішень. Accenture підкреслює, що банк 2030 року повинен балансувати цифрову ефективність з клієнтоцентричною емпатією.

Ризик розриву між інвестиціями та результатами. Глобальні витрати на технології в банківському секторі зростають на 9% щорічно, тоді як дохід зростає лише на 4%. Це свідчить про те, що технологічні інвестиції не завжди транслюються в бізнес-результати, що потребує більш цілеспрямованого підходу до вибору та впровадження технологій.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки.

По-перше, персоналізоване банківське обслуговування є ключовим фактором зростання кредитного портфеля та підвищення продуктивності продажів у роздрібному банкінгу. Вплив персоналізації реалізується через п'ять взаємопов'язаних механізмів: підвищення конверсії кредитних пропозицій (на 10–60% залежно від сегменту для гіперперсоналізованих кампаній), зниження відтоку клієнтів, активізацію перехресних продажів, оптимізацію ризик-менеджменту та проактивне управління фінансовим здоров'ям клієнтів.

По-друге, еволюція персоналізації від базової сегментації до концепції «клієнтського сегменту одного» (customer segment of one) є стратегічним імперативом для сучасних роздрібних банків. McKinsey визначає «точність» як вирішальний диференціатор: компанії-лідери у сфері персоналізації генерують на 40% більше доходу, а за даними IDC та Trask, в окремих компаніях-лідерах гіперперсоналізація забезпечувала до восьмикратного повернення маркетингових інвестицій (ROI), хоча цей показник не є середнім по сектору і досягається лише при комплексному впровадженні.

По-третє, досвід українського банківського ринку підтверджує ефективність персоналізованих стратегій навіть в екстремальних умовах. Зростання роздрібного кредитного портфеля на 39,9% у 2024 році, вражаючи результати ПриватБанку (зростання роздрібного портфеля на 32,7%) та monobank (зростання прибутку на 27,7%) демонструють, що інноваційна персоналізація є потужним драйвером бізнес-результатів. Українські цифрові банки, зокрема monobank, створили унікальну модель

персоналізації, що охоплює не лише продуктову, але й комунікативну та емоційну складові клієнтського досвіду.

По-четверте, штучний інтелект є ключовим каталізатором масштабування персоналізації. У 2025 році технологія наближається до агентного ШІ, що забезпечує 47%-ве підвищення продуктивності продажів, 78%-ве скорочення циклів угод та 90%-ве підвищення точності кредитних рішень. Однак ефективне впровадження ШІ потребує не ізольованих експериментів (що забезпечують менше 5% заощаджень), а комплексної інтеграції у бізнес-процеси (що може генерувати до 25% скорочення витрат).

По-п'яте, запропонована інтегрована модель персоналізованого обслуговування, що поєднує п'ять компонентів — фундамент даних, ШІ-двигун, омніканальну доставку, організаційну трансформацію та систему метрик — забезпечує системний підхід до впровадження персоналізації з вимірюваним впливом на кредитний портфель та продуктивність продажів. Критичним фактором успіху є баланс між технологічною ефективністю та збереженням людського елементу у банківському обслуговуванні.

Перспективи подальших досліджень включають: емпіричну оцінку ефективності різних моделей персоналізації в українських банках із використанням A/B-тестування; аналіз впливу агентного ШІ на динаміку кредитного портфеля; дослідження оптимального балансу між автоматизованим та людським обслуговуванням для різних клієнтських сегментів; вивчення етичних аспектів використання поведінкових даних для кредитного скорингу.

Список використаних джерел

1. 10x Banking. (2025). 2025 core banking trends: What does the future hold for the banking industry? Retrieved from <https://www.10xbanking.com/insights/2025-core-banking-trends>
2. Banking Strategies (BAI). (2025). Late-2025 trends: Personal loans, portfolio strength, and where lending appears headed. Retrieved from <https://www.bai.org/banking-strategies/>
3. Capgemini Research Institute. (2025). Top 10 Retail Banking Trends 2025. Paris: Capgemini. Retrieved from <https://www.capgemini.com/insights/research-library/retail-banking-top-trends-2025/>
4. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning* (Updated ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
5. Digital Banking Report. (2024, February). Playing Catch Up: Top Trends Banks Are Prioritizing in 2024. The Financial Brand. Retrieved from <https://thefinancialbrand.com/news/banking-trends-strategies/>
6. Finastra. (2025). The future of Banking as a Service: Banking trends 2024. Retrieved from <https://www.finastra.com/viewpoints/articles/future-banking-service-banking-trends-2024>
7. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: John Wiley & Sons.
8. Mastercard Services. (2024). The guide to personalization in financial institutions. Retrieved from <https://www.mastercardservices.com/en/advisors/consumer-engagement-loyalty-consulting/insights/guide-personalization-financial>
9. McKinsey & Company. (2021). The value of getting personalization right — or wrong — is multiplying. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>
10. McKinsey & Company. (2024). A live take from McKinsey's 21st Global Digital Banking Conference. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/>

11. McKinsey & Company. (2025a). Global Banking Annual Review 2025: The Great Pivot. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>
12. McKinsey & Company. (2025b). The future of AI-powered personalization. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/discussing-the-future-of-ai-powered-personalization>
13. Pine, J., & Gilmore, J. (2019). The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money (Updated ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
14. PrivatBank. (2025). Integrated Annual Report 2024: Committed to Serving Ukraine. Kyiv: PrivatBank. Retrieved from <https://static.privatbank.ua/files/2024-integrated-annual-report.pdf>
15. TechUkraine. (2024). Monobank: The first mobile-only bank in Ukraine. Retrieved from <https://techukraine.org/portfolio/monobank/>
16. TheBanks.eu. (2025). JSC CB PrivatBank (Ukraine): Bank Profile. Retrieved from <https://thebanks.eu/banks/19452>
17. The Financial Technology Report. (2025). The Top 25 Digital Banking Companies of 2025. Retrieved from <https://thefinancialtechnologyreport.com/the-top-25-digital-banking-companies-of-2025/>
18. UXDA. (2025). Financial AI: 21 Cases of Artificial Intelligence in Banking. Retrieved from <https://www.theuxda.com/blog/ai-gold-rush-21-digital-banking-ai-case-studies-cx-transformation>