

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАЛАМАРЧУК ТЕТЯНА ОЛЕКСІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент
_____ О.Ю. БОЄНКО
« ____ » _____ 2025 р.

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Т.В. Янчук, доцент кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Паламарчук Т.О Стратегічні підходи до формування ефективної маркетингової діяльності банку. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У магістерській роботі вивчено особливості функціонування банківського маркетингу, розглянуто теоретичні засади стратегічного аналізу маркетингу банку, інструменти стратегічного аналізу та методичні підходи до оцінки стратегії банківського маркетингу, розкрито зв'язок між вдалими результатами впровадження інновацій банківської установи та маркетингом.

Основним науковим результатом є розроблена концепція оновленої маркетингової стратегії з урахуванням цифрового середовища та змін споживчої поведінки, яка включає низку рекомендацій щодо шляхів вдосконалення маркетингової стратегії, які відповідають потребам сучасності й майбутнього.

Ключові слова: маркетингова стратегія, банківський маркетинг, інновації, конкурентоспроможність, ефективність.

102 ст., 13 табл., 8 рис., 1 дод., 70 джерел.

Palamarchuk T. Strategic approaches to the formation of effective marketing activities of the bank. Specialty 075 Marketing. Education program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis examines the specific features of bank marketing operations, considers the theoretical foundations of the bank's strategic marketing analysis, the tools of strategic analysis, and methodological approaches to evaluating the bank's marketing strategy, as well as reveals the relationship between the successful implementation of banking innovations and marketing activities.

The main scientific result is the developed concept of an updated marketing strategy that takes into account the digital environment and changes in consumer behavior. It includes a set of recommendations on ways to improve the bank's

marketing strategy in line with current and future needs.

Keywords: marketing strategy, bank marketing, innovation, competitiveness, effectiveness.

102 p., 13 tabl., 8 fig., 1 application, bibliography: 70 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	8
1.1 Сутність стратегічного маркетингу та його значення для банківського бізнесу	8
1.2 Ключові інструменти стратегічного аналізу маркетингової діяльності банків.....	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії банку.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	25
2.2 Оцінка поточної маркетингової діяльності банку та використання цифрових каналів комунікації.....	36
2.3 Комплексний аналіз ефективності реалізованої маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк».....	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	61
3.1 Розробка концепції оновленої маркетингової стратегії з урахуванням цифрового середовища та змін споживчої поведінки	61
3.2. Обґрунтування економічної доцільності та розрахунок ефективності запропонованих рішень.....	69
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

У сучасних конкурентних умовах зі стрімким розвитком сервісів з надання послуг, збільшенню їх різноманітності на ринку, особливо важливим є ретельне формування ефективної маркетингової стратегії задля завоювання частки ринку чи утримання лідерських позицій на ринку банківських послуг.

Аналіз маркетингової стратегії відіграє важливу роль у функціонуванні маркетингу банківських установ, він надає змогу вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, задавати вектор подальших дій та планів, дозволяє маркетинговій стратегії бути гнучкою й адаптуватись до різних умов, що має особливе значення в умовах турбулентності.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному та практичному інтересі до формування маркетингової стратегії банку в різних умовах, у тому числі й в умовах нестабільності, що є сучасною проблемою, де стратегія потребує особливої гнучкості. Дослідження теми функціонування банківського маркетингу на прикладі банку, який впроваджує ефективні стратегії та досягає успішних результатів маркетингових кампаній завдяки вдалій маркетинговій політиці є актуальним для поглиблення теоретичних та практичних знань області банківського маркетингу.

Метою дослідження є отримання шляхів удосконалення маркетингової стратегії та вирішення поставлених завдань завдяки аналізу маркетингової діяльності банку на основі діяльності конкретної банківської установи.

Завданнями для реалізації мети дослідження є:

- розкрити сутність стратегічного маркетингу та визначити його роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного банківського бізнесу;
- систематизувати ключові інструменти стратегічного аналізу маркетингової діяльності та обґрунтувати особливості їх застосування для банківських установ;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії банку, виокремивши фінансові та нефінансові

показники;

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та проаналізувати його позиції на ринку фінансових послуг України;

- оцінити поточний стан маркетингової діяльності банку та особливості використання цифрових каналів комунікації в умовах діджиталізації;

- здійснити комплексний аналіз ефективності реалізованої маркетингової стратегії банку на основі динаміки клієнтської бази та фінансових результатів;

- розробити концепцію оновленої маркетингової стратегії з урахуванням викликів цифрового середовища та змін у споживчій поведінці;

- обґрунтувати економічну доцільність та розрахувати ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії банку.

Об'єктом дослідження є процес банківської маркетингової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» .

Предметом дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування стратегічної маркетингової діяльності банку.

Методи дослідження: теоретичний аналіз, збір статистичних даних, порівняння, аналіз середовища підприємства, економічний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у розробці заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії банку на основі аналізу його маркетингової діяльності з урахуванням середовища функціонування стратегії.

Дослідженням банківського маркетингу займалися такі закордонні вчені: Ф.Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Льюїс та ін., а також відзначилися внесками вітчизняні науковці: О.А. Мазаракі, С.М. Ілляшенко, В.П. Бутенко.

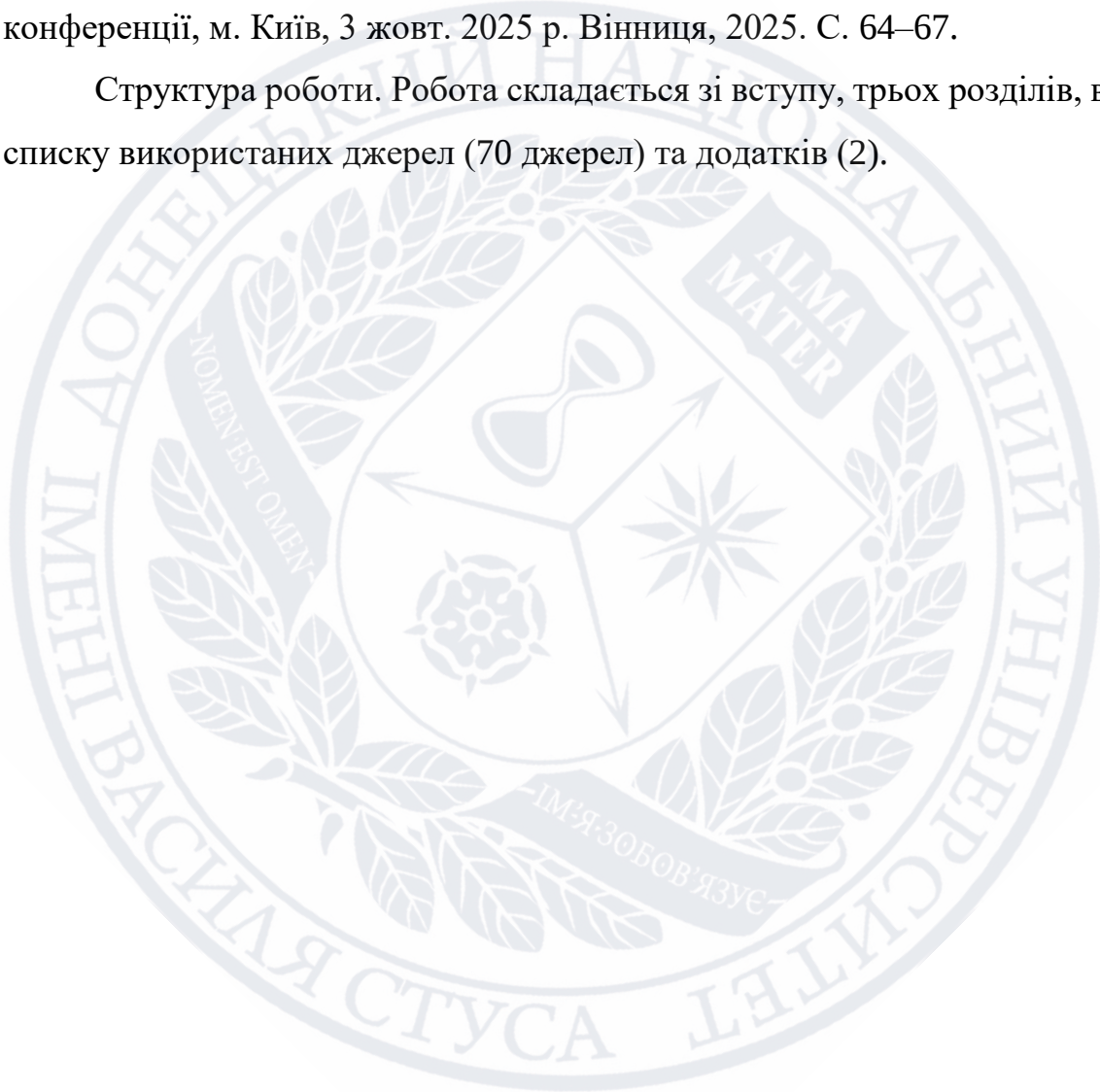
Апробація результатів дослідження відбулась за допомогою написання

статті та тез на конференції:

1. Янчук Т., Паламарчук Т. Цифрова трансформація стратегічного маркетингу в банківському секторі України. *Академічні візії*, вип. 48. Київ, 2025.

2. Паламарчук Т., Дороніна О. Ефективність банківського маркетингу: стратегічний та поведінковий аспекти. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень* : збірник наукових праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 3 жовт. 2025 р. Вінниця, 2025. С. 64–67.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (70 джерел) та додатків (2).



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1 Сутність стратегічного маркетингу та його значення для банківського бізнесу

Банківський маркетинг – це філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, що базується на комплексному аналізі та сегментуванні ринку банківських послуг, здійсненні оптимальної продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політики і спрямована на гармонійне балансування інтересів банку, існуючих і виникаючих потреб наявних і потенційних банківських клієнтів та суспільства в цілому [63].

Стратегічний банківський маркетинг – це процес аналізу ринку банківських послуг, визначення довгострокових цілей, розробки комплексних заходів щодо досягнення конкурентних переваг і зміцнення позицій банку на ринку [52, с. 42]. Він оснований на поєднанні аналітичного підходу до оцінки зовнішнього середовища, поведінки споживачів і конкурентів, а також внутрішніх можливостей банку.

Основні відмінності банківського маркетингу від маркетингу підприємств:

1) у банківському маркетингу асортимент пропозицій складається в основному з послуг (таких як вклади, позики, цифрові сервіси), а не з фізичних товарів, звідси й потреба зосереджувати увагу на нематеріальних аспектах – довіри, надійності та стосунках з клієнтами;

2) для банківської сфери довгострокова взаємодія з клієнтами є надзвичайно важливою, тому залучення нових, утримання наявних та перехресні продажі мають більшу вагу, аніж у виробничому секторі;

3) маркетингова діяльність у фінансовій установі все більше схиляється у бік діджиталізації (застосунки для смартфонів, віртуальні шляхи взаємодії), тоді як маркетингова стратегія комерційних компаній може залишатися більш зосередженою на матеріальних товарах та фізичних точках продажу;

4) у банках регуляторна складова та належне управління ризиками мають велике значення і впливають на маркетингові рішення (наприклад формування вартості послуг чи способи комунікації із клієнтами). Натомість, для переважної більшості підприємств ці аспекти не мають настільки вирішального значення.

Стратегічний маркетинг базується на таких принципах, як орієнтація на клієнта, системність, інноваційність [19], адаптивність і результативність. Орієнтація на клієнта полягає у глибокому вивченні потреб та очікувань споживачів банківських послуг [68]. Системність у даній сфері інтерпретується як інтеграція маркетингу з іншими функціями управління банком. У запровадженні нових технологій, послуг, продуктів і каналів обслуговування проявляється інноваційність. Адаптивність проявляється у гнучкому реагуванні на мінливість ринкового середовища. А результативність – у досягненні запланованих конкретних цільових показників [2].

Важливим компонентом стратегічного маркетингу є стратегічне планування, яке визначає загальний вектор розвитку банківської установи на довгострокову перспективу [25]. Планування стратегічного напрямку у маркетингу означає формулювання місії банку, бачення, визначення головних стратегічних цілей, завдань і пріоритетів.

Серед основних завдань стратегічного маркетингу банку виділяють:

- 1) дослідження ринку та виявлення перспектив зростання;
- 2) поділ ринку на сегменти та вибір пріоритетних з них;
- 3) розробка та впровадження конкурентної маркетингової стратегії;
- 4) позиціонування банківських продуктів і послуг, а також створення сприятливого іміджу установи;
- 5) встановлення та підтримка тривалих взаємовигідних стосунків з клієнтами [55, с. 113].

Базуючись на цьому планується ресурсне забезпечення, визначаються ключові показники ефективності, які є надважливими для здійснення моніторингу реалізації обраної стратегії, що є необхідним.

Стратегічне планування в маркетингу охоплює аналіз ринкового середовища, ситуації в контексті банківської конкуренції, поведінки споживачів, а також можливостей всередині банку. Його реалізація надає можливість банку не лише адаптуватися до змін навколишнього середовища, але й активно впливати на ринок [22] шляхом розробки та впровадження інноваційних послуг, нових підходів до обслуговування клієнтів, побудови міцних комунікаційних стратегій та управління ціновою політикою. Вдале стратегічне планування може з високою вірогідністю означати гнучкість і стійкість банку в умовах невизначеності та ринкової турбулентності [45].

Швидкі зміни умов у фінансовому секторі потребують ефективного впровадження маркетингової стратегії та не лише її змістовного наповнення, але й послідовного й чіткого алгоритму дій. Формування та чітко окреслення етапів стратегії забезпечує послідовність управлінських рішень, уникнення повторюваних функцій, прозорість у координації підрозділів банку. Даний підхід є важливим для створення підґрунтя системного моніторингу результативності кожного з етапів реалізації, він дозволяє підвищити гнучкість управління. Елементи стратегічного плану – від визначення місії до контролю – є взаємопов'язаними, і лише їх комплексне застосування надає можливість досягнення поставлених цілей.

Поділ етапів стратегічного маркетингу дозволяє банківській установі чітко структурувати процес планування, а дотримання чіткої послідовності в роботі забезпечує ефективну взаємодію між усіма причетними підрозділами. Грамотне формулювання місії, цілей, визначення всіх можливих факторів впливу й пріоритетів, прогнозування результатів, аналіз стартових умов та ін. дозволяє банку розробити якомога ефективнішу маркетингову стратегію. Нижче на рис. 1.1 подано загальну схему основних етапів розробки маркетингової стратегії банку, яка дає змогу уявити логіку її побудови та практичної реалізації. Ключова функція стратегічного маркетингу в системі управління банком полягає у всеохоплюючій координації діяльності всіх підрозділів, що веде до збільшення ринкової вартості банку, успішному досягненню стратегічних цілей та суттєвому

зміцненню його конкурентних переваг. Все це відбувається в умовах безперервних змін і трансформацій ринку фінансових послуг.

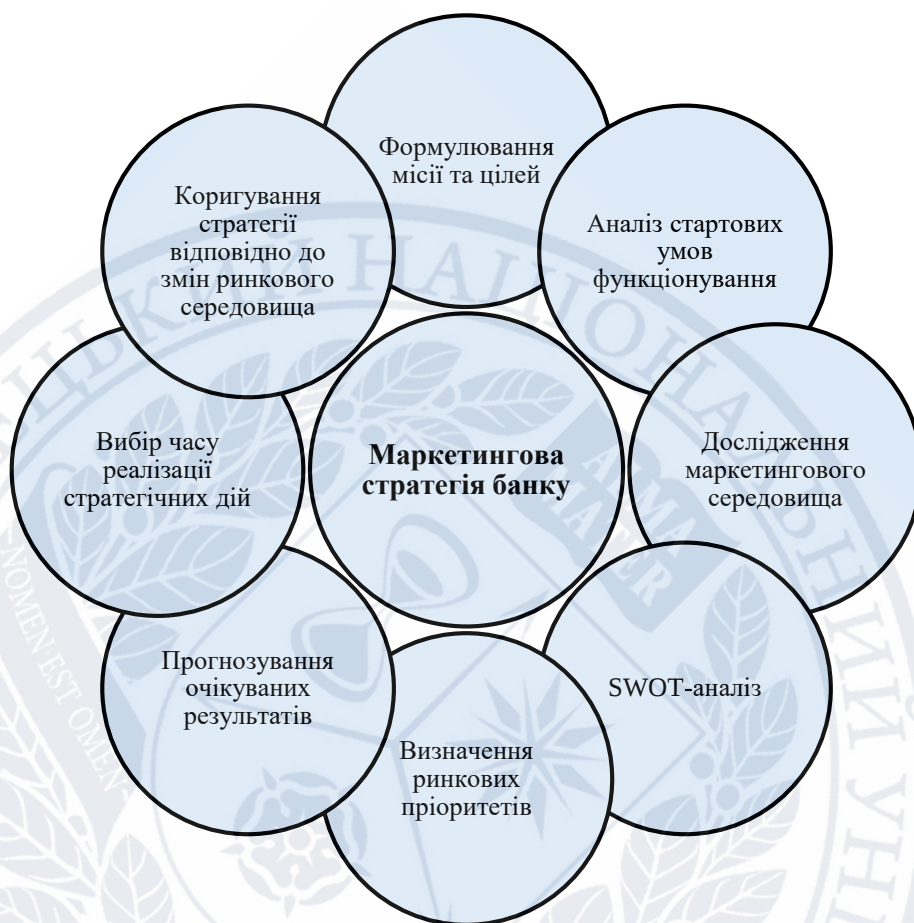


Рисунок 1.1 – Основні елементи маркетингової стратегії банку

Джерело: розроблено автором.

Враховуючи визначальну роль стратегічного маркетингу в менеджменті банківських установ, необхідно визначити його ключові функції (див. табл. 1.1), які сприяють реалізації стратегічних намірів та становленню міцної ринкової позиції банку. Саме ці функції окреслюють практичну значущість маркетингової діяльності на стратегічному рівні та її вплив на продуктивність всієї банківської системи загалом. Вони відіграють роль ключового механізму для узгодження маркетингових заходів з рештою управлінських сфер банку, гарантуючи синергію в роботі задля досягнення місії та стратегічних цілей фінансової установи. Узгодженість управлінських дій із усіма аспектами функціонування

установи на кожному етапі функціонування є надзвичайно важливим для досягнення цілей, які переслідує банк, правильна робота кожної ланки та узгодження дій із кожною з них дозволяє швидше та правильніше наблизитися до результату, тому важливо розглянути які функції виконує саме маркетинг у банківській установі [5]. Виконання функцій стратегічного маркетингу сприяє створенню міцного інформаційного фундаменту для прийняття обґрунтованих рішень, а також забезпечує гнучкість банку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 – Основні функції стратегічного маркетингу в банківській установі

Функція	Зміст функцій в контексті банку
Аналітична	Вивчення ринку, аналіз конкурентів та їхніх дій, дослідження клієнтської поведінки
Прогностична	Передбачення тенденцій і змін на ринку фінансових продуктів та послуг
Планова	Розробка стратегічних завдань, визначення пріоритетних напрямків діяльності
Організаційна	Взаємодія та узгодження роботи всіх банківських відділів задля досягнення маркетингових цілей
Комунікаційна	Створення та підтримка системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій банку
Контрольна	Оцінювання успішності реалізації маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором.

Зокрема, аналітична функція дозволяє вчасно розпізнавати тенденції на ринку фінансових послуг, а комунікаційна – підтримувати безперервний діалог із клієнтами, тим самим зміцнюючи їхню прихильність. Організаційна функція задає напрями координації маркетинговим та загальним корпоративним ініціативам, забезпечуючи злагоджене впровадження обраної стратегії. Відтак, функціональне наповнення стратегічного маркетингу визначає його важливість у забезпеченні підтримки управлінських рішень на всіх стадіях життєвого циклу банківської установи.

Враховуючи вищевикладену та досліджену інформацію, роль

стратегічного маркетингу в банку можна описати такими основними пунктами як:

1) Стратегічний маркетинг набуває ключового значення у сучасних умовах функціонування банківського сектору, він є необхідним для забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності фінансової установи [3]. У зв'язку із зростанням рівня конкуренції, очікувань клієнтів, стрімким розвитком сучасних цифрових технологій та динамічними змінами в економічному середовищі, виникли високі вимоги до банківських установ щодо чітко визначеної маркетингової стратегії з довгостроковим характером [66].

2) Стратегічний маркетинг слугує головним рушієм у системі стратегічного управління фінансовими установами, виходячи далеко за межі звичайного інформування чи вивчення ринку. Його вплив відчувається протягом усього циклу ухвалення рішень керівництвом, оскільки саме він закладає фундамент для формування як місії, так і довгострокової перспективи банку, визначає пріоритетні вектори роботи, структуру продуктового портфеля, а також забезпечує належний розподіл необхідних ресурсів.

3) Стратегічний маркетинг дає змогу банківській установі якісно контролювати як взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами – серед яких клієнти та ділові партнери – так і роботу власних внутрішніх процесів. Сюди ж належить здатність пристосуватися до динамічних змін ринкового середовища, налагодження оптимальної структури організації, запровадження передових інновацій, керування кадровим складом та формування відповідної корпоративної культури.

4) Чітко окреслена стратегія маркетингової діяльності допомагає банківській установі з більшою ефективністю позиціонувати свої послуги, впроваджувати диференційований підхід до обслуговування клієнтів, оптимізувати витрати на комунікації та просування. Також стратегічний маркетинг сприяє підвищенню рівня лояльності та довіри до банку, зміцнення його репутації як надійного фінансового партнера та формуванню стабільного бренду. Говорячи про формування унікальності банку, стратегічний

маркетинговий підхід дозволяє створювати такі конкурентні переваги, які важко повторити, що підвищує бар'єри для входу конкурентів і забезпечує стратегічну стабільність. Завдяки цьому банк не лише утримує своїх нинішніх клієнтів, а й розширює коло, залучаючи нові групи, будуючи довгострокові партнерства. Цей підхід формує гнучку, адаптивну модель роботи з ринком, даючи змогу банку залишатися актуальним, навіть коли фінансове середовище швидко змінюється.

5) Як суттєва складова банківського управління, стратегічний маркетинг слугує комплексним інструментом, що забезпечує гармонійну узгодженість між ринковим потенціалом та внутрішньою спроможністю установи, сприяючи реалізації стратегічних планів та примноженню загальної продуктивності фінансової установи.

Підсумовуючи викладене, стратегічний маркетинг у банківській галузі є цілісною управлінською концепцією, що охоплює аналіз ринку, прогнозування тенденцій, формування оптимальної структури продуктового портфеля та налагодження результативних комунікацій. Його застосування забезпечує здатність банку оперативного реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зміцнювати взаємодію з клієнтськими сегментами, формувати й утримувати конкурентні переваги та досягати довгострокових цілей розвитку. Фундаментальне значення маркетингової стратегії у керуванні банківськими установами полягає у забезпеченні стратегічної узгодженості рішень, послідовності кроків, чіткості внутрішньої структури та відповідності запитам ринку. У наш час саме стратегічна орієнтація маркетингової діяльності визначає життєздатність банку, його потенціал до розвитку, інноваційного впровадження та утримання лояльності клієнтської бази.

1.2 Ключові інструменти стратегічного аналізу маркетингової діяльності банків

В процесі розробки й практичного застосування маркетингової стратегії банківського закладу, визначальне значення має стратегічний аналіз [55, с. 105]. Безпосередньо він дає змогу оперативно розпізнавати зміни, що відбуваються в

зовнішньому оточенні, проаналізувати внутрішні можливості банку та розробити обґрунтовані управлінські рішення стосовно позиціонування, поділу цільових груп споживачів, вибору каналів для просування та удосконалення продуктового портфеля. В умовах значної конкуренції, цифрової трансформації та перманентних змін макроекономічних індикаторів, стратегічний аналіз є ключовим фактором забезпечення стабільності та розвитку банку [55, с. 108].

Стратегічний аналіз – це процес виявлення, оцінювання та систематизації зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на спроможність організації досягати своїх довготермінових цілей [46, с. 65]. Він передбачає комплексну оцінку ринкового оточення, трендів споживацької поведінки, рівня конкуренції, законодавчих обмежень, технологічного прогресу, а також ресурсного та організаційного потенціалу самої установи. Результати стратегічного аналізу стають фундаментом для обрання найефективнішої маркетингової стратегії, беручи до уваги цільові сегменти, ціннісні орієнтири клієнтів та позицію банку на ринку.

Враховуючи багатогранність стратегічного аналізу, кожен з інструментів, що використовуються в його рамках, виконує окрему функцію, зосереджується на різних аспектах та надає специфічні управлінські висновки. У банківському маркетингу критично важливим є вміння коректно інтерпретувати дані, отримані за допомогою кожного з методів, і використовувати їх комплексно, адаптуючи до поточних задач та ринкової кон'юнктури [30]. Такі методи доцільно поділяти на зовнішні, внутрішні та комплексні, що забезпечує їх більш послідовне використання та логічне групування отриманих результатів.

До зовнішніх інструментів аналізу належать методи, спрямовані на оцінку середовища функціонування банку. Одним із основних інструментів є PEST-аналіз, що дає змогу банку оцінити, як зовнішні чинники впливають на його роботу. Він будується на визначенні політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів [21]. Використовуючи такий підхід, банк може виявити зміни в законодавстві, що в подальшому можуть відображатись на банківських продуктах, аналізувати економічну стабільність країни, вивчати

зміни в поведінці споживача, його рівень фінансової грамотності та активність у використанні цифрових технологій. Наприклад, підвищення активності у використанні мобільного банкінгу спонукає банк розробити нові комунікаційні та операційні стратегії. Іншим важливим зовнішнім інструментом є модель п'яти сил конкуренції М. Портера, цей інструмент допомагає оцінити рівень конкуренції на ринку. Він також враховує загрозу появи нових учасників, вплив фінтехів та платіжних платформ і клієнтів, а також можливість появи продуктів-замінників. У контексті банківського маркетингу цей підхід є дуже корисним. Він дозволяє зрозуміти стабільність конкурентної позиції банку. З його допомогою стратегії можна коригувати з урахуванням ринкового тиску. Попри універсальність цих підходів, їхнє застосування у банківському секторі стикається з низкою бар'єрів, спричинених особливостями фінансових посередницьких операцій. Так, методи зовнішнього аналізу, як правило, демонструють зниження прогностичної сили внаслідок надзвичайної мінливості макроекономічного поля, втручання НБУ через регуляторні заходи (особливо для PEST-аналізу) та суттєвого ефекту геополітичної невизначеності, що обмежує точність складання надійних прогнозів.

Внутрішні інструменти аналізу зосереджуються на ресурсах, процесах та продуктовому портфелі банку. До них належить матриця BCG, яка використовується для аналізу асортименту продуктів банку та має адаптивний характер враховуючи, що банківські продукти не мають грошового потоку в класичному розумінні. За допомогою цієї матриці банківські продукти класифікуються у чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». Таке розподілення залежить від темпів зростання ринку та ринкової частки кожного продукту. При тому, ринкова частка вимірюється нетипово (кредити, депозити, активні користувачі, тощо). Такий аналіз дозволяє банку визначити найперспективніші напрямки розвитку, швидко вилучити з ринку збиткові продукти та ефективно розподілити ресурси на просування тих продуктів, які мають потенціал. Наприклад, у контексті банківських послуг мобільний додаток з багатьма функціями може бути віднесений до категорії

«зірок», а застарілі депозити, які втратили популярність, – до категорії «собаки». Внутрішні методи аналізу мають свої обмеження, зокрема через брак прозорості у процедурах оцінки ризиків, розбіжності у тому, як банки формують свої резерви, а також через те, що певна операційна інформація є закритою. Усе це, у сукупності, ускладнює можливість порівнювати фінансові показники різних банківських установ.

Комплексні інструменти *аналізу* поєднують характеристики як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, забезпечуючи цілісне бачення стратегічної ситуації. До них належать SWOT-аналіз та STP-модель (Сегментування – Таргетинг – Позиціонування). SWOT-аналіз, як інструмент, застосовується для загальної оцінки позитивних та негативних аспектів банку, а також для аналізу потенціалу та ризиків ззовні [52, с. 342]. STP-модель дає змогу банку розділити ринок на складові частини, відібрати найпривабливіші з них для цілеспрямованого впливу та сформуванню позиціонування відповідно до запитів обраного сегмента [52, с. 312]. Цей інструмент виступає основою при розробці маркетингових стратегій для різних груп клієнтів – фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, студентів, пенсіонерів та інших. За допомогою STP-моделі банк має можливість розробляти індивідуальні продукти, які якнайкраще відповідають вимогам цільової аудиторії. До того ж, рівень STP має прямо протилежну залежність між операційним ризиком, що підтверджує необхідність підвищення рівня STP. Дані комплексні методи в контексті банківського застосування передбачають значну аналітичну суб'єктивність у визначенні факторів впливу та їх вагомості, через що результати можуть відхилятися залежно від експертних припущень. Також подібні засоби зазвичай ігнорують темп, із яким еволюціонують банківські технології, і вимагають частого оновлення даних, через що оцінка стає більш витратною з погляду ресурсів.

Підсумовуючи сказане, можна відзначити, що кожен із запропонованих інструментів стратегічного аналізу має свої унікальні особливості та відіграє важливу роль у процесі управління маркетингом банківської структури. Використання цих інструментів дозволяє банку глибоко дослідити зовнішні

умови, такі як політичні, економічні та технологічні, а також внутрішні ресурси, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у різних етапах розроблення стратегії. Крім того, щоб отримати найповнішу та об'єктивну оцінку ситуації, необхідно поєднувати різні методи, щоб скласти єдине уявлення, що враховує всі аспекти роботи банку.

У таблиці 1.2, що наводиться далі, здійснено порівняння ключових інструментів стратегічного аналізу, визначено їхні функції та інформацію, що вони надають для прийняття рішень у сфері маркетингу в банківському секторі.

Таблиця 1.2 – Порівняння основних інструментів стратегічного аналізу

Інструмент	Об'єкт аналізу	Застосування	Результат для банку
PEST	Зовнішнє середовище	Стратегічне планування	Виявлення макрочинників впливу на банк
П'ять сил Портера	Конкурентне середовище	Аналіз становища банку	Оцінка ступеня тиску з боку конкурентів
BCG-матриця	Продуктовий портфель	Керування банківськими продуктами	Визначення пріоритетних продуктів
STP	Ринок та клієнти	Створення цільових стратегій	Вибір сегментів, позиціонування
SWOT	Внутрішні та зовнішні фактори	Загальна оцінка ситуації	Формування стратегічних напрямів розвитку

Джерело: розроблено автором.

Викладені інструменти було виділено як найбільш підходящі для стратегічного аналізу банківської установи, вони можуть надати важливу та доцільну інформацію для стратегічного аналізу маркетингу банку, на основі якого, будуть прийматися подальші рішення щодо стратегії.

Завдяки порівнянню інструментів стратегічного аналізу можна зробити висновок, що жоден з методів не є всеосяжним чи цілком автономним. Кожен з них виконує певну аналітичну роль, проте лише комбінація цих методів дозволяє сформувати вичерпне та неупереджене уявлення про ринкову кон'юнктуру. У

банківському маркетингу ефективність стратегічних рішень значно підвищується при інтегрованому підході, що ґрунтується на комплексному використанні як кількісних, так і якісних методик оцінювання. Отже, стратегічний аналіз є не просто допоміжним кроком у розробці маркетингової стратегії, а її основою [55, с. 117].

Ці всі інструменти мають власні унікальні переваги, але в основному взаємодоповнюються. Вони разом дозволяють маркетологам банків глибоко вивчати різноманітні аспекти ринку, зрозуміти потреби клієнтів та аналізувати конкурентне середовище. Комбіноване використання цих підходів дозволяє банкам створювати обґрунтовані стратегії, які сприяють стабільному довгостроковому успіху.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії банку

Управління маркетингом у банківській установі неможливе без системного аналізу ефективності виконаної стратегії. Створення стратегії вимагає не лише визначення цілей, визначення цільових груп та вибору засобів просування, але й передбачає етап її детального моніторингу та подальшого вдосконалення на основі отриманих результатів. Сучасне маркетингове управління визнає стратегію ефективною лише тоді, коли можна виміряти, контролювати її наслідки та порівняти їх з поставленими завданнями.

Для банківського сектору, що працює в умовах жорсткої конкуренції, регуляторного впливу та швидкого розвитку технологій, питання оцінювання маркетингової стратегії є надзвичайно важливим [53, с. 88]. Банки не мають права на втілення стратегій «наосліп», без розуміння того, які інструменти є дієвими, а які не дають очікуваного ефекту. Отже, застосування чітких методологічних підходів до оцінювання ефективності маркетингової діяльності є необхідною умовою для забезпечення гнучкості, збільшення прибутковості та збереження лояльності клієнтів [67, с. 115].

Оцінка ефективності маркетингового плану має базуватися на науково

обґрунтованих та перевірених методах, які враховують як фінансові аспекти, так і фактори, що не мають непосредного стосунку до фінансів. У цьому контексті особливо важливо визначити відповідні критерії, обрати показники, які мають значення, застосувати як якісні, так і кількісні методи аналізу, а також створити уніфікований інформаційний простір для прийняття управлінських рішень.

Різноманітні методи для встановлення міри реалізації поставлених задач, аналізу ефективності здійснених кроків, а також вивчення впливу на клієнтів та конкурентне середовище – все це має включати оцінка маркетингової стратегії банку. Серед ключових підходів слід виділити: оцінку на основі ключових показників ефективності (KPI), метод співвідношення «витрати-результат», експертну оцінку та концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Узагальнення ключових властивостей цих методів зображено на візуальній схемі (див. рис. 1.3).

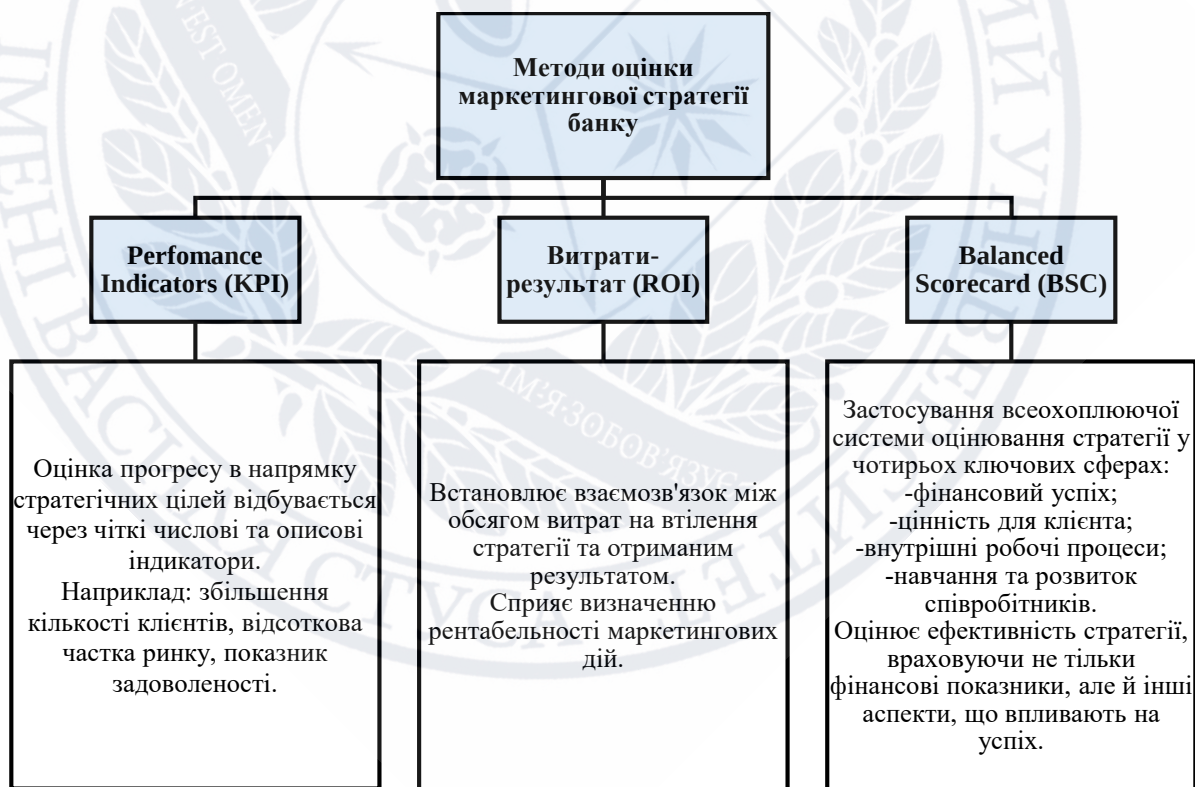


Рисунок 1.3 – Основні методи оцінки маркетингової стратегії банку

Джерело: складено автором на основі [52; 55; 56].

Оцінка за ключовими показниками ефективності (Key Performance

Indicators, KPI) є основоположним інструментом контролю та аналізу втілення маркетингової стратегії [52, с. 464]. До таких показників відносяться: зростання ринкової частки банку, кількість залучених клієнтів за конкретний період, збільшення обсягу проданих послуг, рівень задоволеності клієнтів, впізнаваність бренду та інші. Кожен KPI повинен бути заздалегідь встановленим, вимірним і пов'язаним з конкретною стратегічною метою. Наприклад, якщо банк має за мету збільшення молодіжної клієнтської бази, ефективність буде оцінюватися за динамікою реєстрацій молодих клієнтів, використанням мобільного банкінгу та залученням студентських груп.

KPI є одним із головних інструментів оцінки ефективності маркетингової стратегії, оскільки дозволяє вимірювати конкретні, передбачені заздалегідь цілі. Ключові показники продуктивності дозволяють не тільки оцінювати ефективність окремих рекламних кампаній, а й відстежувати їхню відповідність стратегічним цілям банку. У банківській діяльності особливо важливо, щоб KPI відповідали принципам SMART: були конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими за часом. KPI корисні для банків тому, що дають змогу визначити конкретні фінансові та нефінансові цілі банку та здійснювати контроль за досягненням цих цілей. Вони мають важливе значення для відстеження довгострокової стратегії та внесення необхідних коректив у тактику в режимі реального часу. Наприклад, якщо банк планує збільшити кількість молодих клієнтів на 15%, то KPI використовується для вимірювання фактичного приросту у встановленому періоді. Для аналізу KPI банки часто застосовують панелі управлінських показників, які дозволяють оцінювати ефективність стратегій у режимі реального часу за допомогою різних метрик.

Іншим значущим підходом є метод «витрати – результат», що передбачає оцінювання співвідношення між інвестиціями у реалізацію стратегії та досягнутими результатами [55, с. 325]. Цей підхід дає змогу обчислити рентабельність маркетингових зусиль (наприклад, ROI від рекламних кампаній), а також визначити, які канали просування або сегменти аудиторії є найбільш оптимальними з точки зору ефективності витрат. Цей метод забезпечує

прозорість у розподілі маркетингового бюджету та обґрунтованість подальших управлінських рішень.

В окремих випадках, особливо коли потрібна оцінка нефінансових результатів (наприклад, імідж, емоційна прихильність клієнтів), застосовується метод експертної оцінки [55, с. 325]. Він передбачає проведення опитування або анкетування внутрішніх і зовнішніх експертів: керівництва банку, маркетингологів, клієнтів. Результати таких оцінок можуть бути представлені в рейтинговій шкалі, а також доповнені якісними коментарями. Цей метод використовують у випадках, коли прямий вимір параметрів є складним або необхідна додаткова перевірка числових даних. Особливої уваги заслуговує комплексний підхід, що реалізується через систему збалансованих показників – Balanced Scorecard (BSC) [56, с. 45]. Цей підхід дає змогу оцінювати ефективність маркетингової стратегії не тільки за фінансовими, але й за нефінансовими критеріями: клієнтська лояльність, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, інноваційна активність, навчання персоналу. BSC допомагає формувати цілісне уявлення про результати стратегії та визначати, які зміни необхідно внести для покращення загальної ефективності діяльності банку в довгостроковій перспективі.

Вибір способу оцінки ефективності маркетингової стратегії залежить не лише від цілей банку, але й від сукупності показників, якими вимірюється її результативність. Чітко визначені, об'єктивні та порівнювані критерії дозволяють проводити правильну аналітику, зробити висновки щодо досягнення стратегічних цілей та приймати обґрунтовані рішення у управлінні. Тому важливо виокремити основні показники, які застосовуються у банківській практиці для оцінки ефективності маркетингової стратегії.

До основних показників, які враховуються при оцінці ефективності маркетингової стратегії банківської установи, належить:

- 1) Фінансові KPI охоплюють показники, що відображають економічну ефективність маркетингової стратегії, включають рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI) [50], середній прибуток від користувача (ARPU) [1], а також динаміку частки банку на ринку [59], що слугує індикатором його

конкурентоспроможності. Сюди ж варто віднести й CLV (Customer Lifetime Value) – показник, який у сукупності демонструє загальну цінність клієнта протягом усього часу співпраці й дозволяє проаналізувати економічну віддачу від залучення та утримання споживачів у перспективі.

2) Маркетингово-комунікаційні KPI дозволяють з'ясувати, наскільки успішними є охоплення та залучення цільової аудиторії. Серед таких критеріїв: приріст клієнтської бази як індикатор ефективності сегментації та рекламних заходів [65], ступінь впізнаваності та позиціонування бренду [49], конверсія маркетингових заходів [70], а також такий показник, як SAC (Customer Acquisition Cost) – сума, витрачена на залучення одного нового клієнта, що є визначальним для оцінки дієвості рекламних кампаній та медіастратегії.

3) Клієнтські KPI характеризують рівень задоволеності [49], лояльності та стабільності клієнтської бази. До цієї групи належать CSI (індекс задоволеності клієнтів) [6], NPS (індекс лояльності) [33], частота повторних звернень [54], рівень утримання клієнтів (retention rate) [23], а також churn rate – показник відтоку, який дає змогу визначити інтенсивність втрати клієнтів і оцінити ризики погіршення взаємин із ними. Комплекс цих метрик формує уявлення про якість взаємодії зі споживачами та стійкість банківського сегменту.

4) Операційні KPI охоплюють показники, що відображають ефективність внутрішніх сервісних процесів: швидкість обробки клієнтських запитів, час відповіді, тривалість операційного циклу та відповідність стандартам якості обслуговування. Дані показники надають змогу з'ясувати, наскільки ефективно виконуються робочі процеси, які мають прямий зв'язок із якістю обслуговування клієнтів у цілому [54].

5) digital-KPI утворюють окрему стратегічно важливу групу, яка у сучасному банківському маркетингу відіграє визначальну роль [7]. До них належать digital conversion metrics, активність користувачів мобільного банкінгу, engagement rate у digital-каналах, кількість активних цифрових клієнтів та ефективність digital-onboarding. Дані індикатори свідчать про ступінь взаємодії банку з клієнтами у цифровому форматі, рівень його технологічної гнучкості та

успішність комунікаційних стратегій в мережі.

Підсумовуючи розглянуті судження, застосування зазначених методик дозволяє не тільки здійснити аналіз поточного стану маркетингової стратегії, але й внести необхідні зміни для досягнення запланованих стратегічних цілей, забезпечуючи конкурентну перевагу банку.

Отже, у першому розділі було проаналізовано теоретичні основи стратегічного маркетингового аналізу банку, що створило основу для повного розуміння сутності, значення та особливостей застосування стратегічного підходу в банківському маркетингу. Встановлено, що стратегічний маркетинг є ключовим інструментом управління банківською організацією в умовах сильного конкурентного середовища, нестабільної економічної ситуації та швидкого розвитку цифрової трансформації. Він визначає напрямки розвитку банку, формування ринкової стратегії, забезпечує здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей. Вивчені такі інструменти стратегічного аналізу, як SWOT, PEST та аналіз маркетингового комплексу, дозволяють здійснити комплексну оцінку внутрішнього потенціалу та зовнішніх ризиків, які впливають на ефективність маркетингової діяльності банку. Розглянуто методичні аспекти оцінювання маркетингової стратегії, де особливе значення мають ключові показники ефективності (KPI), аналіз «витрати-результат», експертні оцінки та система збалансованих показників (BSC). Це дозволяє не лише відстежувати процес виконання стратегій, а й швидко вносити корективи для досягнення найкращих результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

У межах цього підрозділу представлено огляд загальної характеристики діяльності АТ КБ «ПриватБанк» як одного з головних учасників фінансового ринку України. Аналітичне дослідження передбачає розгляд внутрішньої будови банку, розмах його функціонування, фінансову звітність, а також ключові вектори стратегічного розвитку. Аргументація вибору саме цього банку пояснюється його провідною роллю на ринку, великою кількістю клієнтів та активним впровадженням сучасних технологій у сфері надання банківських сервісів.

Код ЄДРПОУ АТ КБ «ПриватБанк»: 14360570; Статутний капітал на час останніх публічних даних становить понад 206 млрд грн.

Види діяльності [29]:

- 64.19 Інші види грошового посередництва;
- 64.92 Інші види кредитування;
- 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.;
- 66.11 Управління фінансовими ринками;
- 66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах;
- 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення.

Кількість філій у Вінниці станом на 2024 рік – від 15, а у вінницькій області щонайменше 42 відділення АТ КБ «ПриватБанк».

АТ КБ «ПриватБанк» – одна з найвагоміших фінансових організацій України, що займає ключове місце в банківській сфері держави [37]. Даний банк було засновано 19 березня 1992 року в місті Дніпро. Засновниками виступили підприємці Ігор Коломойський, Геннадій Боголюбов та Сергій Тігіпко, якого

призначили першим головою правління банку. З самого початку свого існування, банк демонстрував активний розвиток, збільшуючи кількість філій та запроваджуючи передові банківські сервіси. В середині 1990-х років банк став першим українським членом міжнародної платіжної системи VISA International, що стало важливим кроком на шляху до інтеграції у світову фінансову систему.

Унікальність діяльності АТ КБ «ПриватБанк» з моменту його заснування полягала у впровадженні нововведень у сфері надання послуг клієнтам. Банк був одним з перших у країні, який запровадив сервіс дистанційного обслуговування через платформу «Приват24», яка з часом стала однією з найуспішніших цифрових платформ у банківській сфері. Цей крок значно змінив уявлення клієнтів про зручність користування банківськими послугами та сприяв швидкому розвитку цифрової трансформації фінансової системи країни.

Важливою подією в історії банку стала його націоналізація, що сталася 18 грудня 2016 року. Враховуючи розмах діяльності установи, український уряд прийняв рішення про передачу всіх 100% акцій банку у державну власність з метою забезпечення фінансової стабільності та захисту прав мільйонів вкладників. До моменту націоналізації банк обслуговував понад 22 млн клієнтів і займав лідируючі позиції за обсягом депозитного портфелю, кількістю карток та обсягом безготівкових транзакцій.

На теперішньому етапі еволюції АТ КБ «ПриватБанк» далі працює як державна банківська установа, виявляючи високу результативність у операційній діяльності, надійність та гнучкість у використанні технологій. Банк активно додає нові послуги, розширює партнерські ініціативи, оновлює інфраструктуру обслуговування та зберігає першість на фінансовому ринку України [34]. Його діяльність визначається прагненням до інновацій, орієнтацією на потреби клієнтів і відповідальним управлінням державними активами, що дає банку змогу не лише утримувати здобутки, а й створювати тренди у банківській сфері.

Згідно зі статутом, АТ КБ «ПриватБанк» є публічним акціонерним товариством, що визначає його правовий статус та регламент функціонування

[40].

Організаційна структура банку охоплює Наглядову раду, Правління та інші підрозділи, які гарантують ефективне керівництво та нагляд за роботою установи [35]. На чолі Правління знаходиться Голова Правління, під чийм керівництвом працюють заступники, керівники напрямів та служб, що відповідають за стратегічні й оперативні аспекти діяльності банку. Структура розроблена за функціональним принципом, що дає змогу чітко розподілити відповідальність між відділами – зокрема, визначено напрями фінансів, управління ризиками, інформаційних технологій, обслуговування бізнесу, маркетингу, безпеки та інші. Цей підхід сприяє гнучкості управлінських процесів та забезпечує злагоджену роботу банку на всіх рівнях. Повну організаційну структуру див. у додатку А.

Банк має конкурентну велику мережу філій, банкоматів і терміналів на території держави, гарантуючи клієнтам зручність у доступі до банківських сервісів [36]. Станом на 2024 рік в АТ КБ «ПриватБанк» працювало понад 17,1 тис. співробітників.

АТ КБ «ПриватБанк» пропонує великий вибір банківських послуг як для приватних осіб, так і для підприємців, враховуючи ведення рахунків, кредитування, депозитні плани, еквайринг, онлайн-банкінг через «Приват24» та мобільні додатки (див. табл. 2.1) [41].

Таблиця 2.1 – Перелік банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк»

1	2
Фізичним особам	Поточні рахунки та операції з електронними платіжними засобами
	Депозити
	Віддалені канали обслуговування
	Грошові перекази
	Операції у відділеннях
	Платежі
	Кредити
	Інші банківські послуги (банківські сейфові скриньки)
Юридичним особам	РКО (Розрахунково-касове обслуговування)
	Кредити
	Платежі

Продовження таблиці 2.1

1	2
	Картки (відкриття та обслуговування платіжних карток для корпоративних клієнтів)
	Депозити
	Еквайринг
	Документаційні операції
	Інкасація
Інформаційно - консультативні послуги	Послуги для преміальних клієнтів банку (Premium-відділення, послуга «Персональний банкір», «Чат з персональним банкіром»)
	Сервіс «BankID»
	Надання послуг в системі LiqPay (платіжний сервіс для мережі Інтернет)
	Інформаційно-консультативні послуги за програмою лояльності «Привіт»

Джерело: складено автором на основі [41].

Банк активно інтегрує нові розробки, наприклад програму лояльності «Привіт» і додаток «Термінал» для спрощення торгового еквайрингу.

АТ КБ «ПриватБанк» надає послуги різним категоріям клієнтів, а саме:

- 1) Фізичним особам: більше 19 млн клієнтів використовують банківські послуги, в тому числі через систему «Приват24»;
- 2) Малий та середній бізнес: приблизно 75% українських підприємців отримують послуги від цього банку, що підтверджує його важливу роль у цій галузі;
- 3) Користувачі цифрових сервісів: близько 97% платежів клієнти виконують онлайн, що свідчить про високий рівень цифрової трансформації банку.

Наступним кроком доцільно було провести економічний аналіз аби дізнатись про фінансовий стан за рештою важливих економічних показників (див. табл. 2.2).

Фінансовий стан банку зберігає стабільність, про що свідчить регулярне оприлюднення фінансової звітності згідно з міжнародними стандартами [43]. Згідно з даними Національного банку України, обсяг активів банку становить приблизно 761 461 млн грн, зобов'язання – 662317 млн грн, а власний капітал – 99144 млн грн [62].

Таблиця 2.2 – Економічний аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023 р. від 2022 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2023 р.	Відносне відхилення 2023 р. від 2022 р., %	Відносне відхилення 2024 р. від 2023 р., %
Загальні активи	540 596	680 008	761 461	139 412	81 453	25,79%	11,98%
Загальні зобов'язання	482 807	595 162	662 317	112 355	67 155	23,27%	11,28%
Власний капітал	57 789	84 846	99 144	27 057	14 298	46,82%	16,85%
Чисті кредити клієнтам	68 084	92 019	112 761	23 935	20 742	35,16%	22,54%
Депозити клієнтів	471 970	555 525	621 596	83 555	66 071	17,70%	11,89%
Резерви під очікувані кредитні збитки	182 412	182 898	171 037	486	-11 861	0,27%	-6,49%
Чистий процентний дохід	39 918	59 622	66 888	19 704	7 266	49,36%	12,19%
Чистий комісійний дохід	20 440	24 439	27 768	3 999	3 329	19,56%	13,62%
Операційні витрати	10 473	10 946	11 341	473	395	4,52%	3,61%
Чистий прибуток за рік	30 198	37 765	40 141	7 567	2 376	25,06%	6,29%
ROA (рентабельність активів)	6,41%	6,19%	5,57%	-0,22%	-0,62%	-3,50%	-9,99%
ROE (рентабельність капіталу)	48,55%	52,95%	43,63%	4,41%	-9,32%	9,07%	-17,60%

Джерело: складено автором на основі [39; 61; 62].

АТ КБ «ПриватБанк» протягом останніх трьох років показує стабільне збільшення прибутковості та ефективності своєї діяльності, що засвідчує його міцність на фінансовому ринку України. У 2022 році чистий прибуток банку склав 30,2 млрд грн, незважаючи на важку макроекономічну ситуацію в державі. Упродовж 2023 року прибуток збільшився до 37,8 млрд грн, демонструючи приріст у 24,8% у порівнянні з попереднім роком. Значна частка цього прибутку, конкретно 30,2 млрд грн, була переведена на виплати дивідендів до державного бюджету, що підкреслює ключову роль банку як вагомого джерела фінансування бюджету [20]. У 2024 році банк продовжив тенденцію до збільшення: чистий прибуток склав 40,1 млрд грн, а розмір сплаченого податку на прибуток,

перерахованого до бюджету, досягнув історичного максимуму – 40,9 млрд грн [20]. Ці та інші показники вказують на значну операційну ефективність, надійне управління активами та прибутками, а також на здатність банку відповідати соціально-економічним потребам у періоди зростання попиту на фінансову стабільність.

АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2022–2024 років демонстрував стійку позитивну динаміку розвитку, що відображається у зростанні основних фінансових показників. За аналізований період загальні активи банку збільшилися з 540,6 млрд грн у 2022 році до 761,5 млрд грн у 2024 році, тобто майже на 41%. Таке зростання свідчить про розширення масштабів діяльності установи та зміцнення її позицій на фінансовому ринку. Відповідно зросли й загальні зобов'язання банку – з 482,8 млрд грн у 2022 році до 662,3 млрд грн у 2024 році, що зумовлено насамперед збільшенням обсягів залучених депозитів клієнтів.

За три роки власний капітал банку зріс зі 57,8 млрд грн до 99,1 млрд грн, тобто на 71%. Це свідчить про зростання фінансової стійкості банку та здатність забезпечувати власну діяльність завдяки внутрішнім ресурсам, а також про ефективну політику управління прибутком.

Кредитна діяльність залишалася ключовим напрямом функціонування банку. Обсяг чистих кредитів клієнтам зріс із 68,1 млрд грн у 2022 році до 112,8 млрд грн у 2024 році. Таке збільшення свідчить про поступове відновлення кредитної активності після того, як вона сповільнилася через війну та економічну нестабільність. Разом зі зростанням кредитів зменшилися резерви, що вказує на очікувані кредитні збитки: у 2023 році вони становили 182,4 млрд грн, а у 2024 році – 171,0 млрд грн. Це може свідчити про те, що якість кредитного портфеля покращилась, а ризики, пов'язані з позиковими активами, зменшились.

Залучення коштів клієнтів також мало позитивну тенденцію. Депозити клієнтів зросли з 471,9 млрд грн у 2022 році до 621,6 млрд грн у 2024 році, що є показником високого рівня довіри населення та бізнесу до банку навіть в ускладнених економічних умовах.

Доходи банку демонструють стійке зростання. Чистий процентний дохід

зріс із 39,9 млрд грн у 2022 році до 66,9 млрд грн у 2024 році, тобто майже на 68%. Зростання процентних доходів свідчить про ефективне управління активами, оптимізацію кредитно-депозитної політики та підвищення прибутковості процентних операцій. Паралельно збільшувався і чистий комісійний дохід – із 20,4 млрд грн у 2022 році до 27,8 млрд грн у 2024 році, що вказує на активний розвиток непроцентних джерел прибутку, зокрема у сфері платіжних сервісів та дистанційного банкінгу.

Операційні витрати протягом 2022–2024 років зросли з 10,5 млрд грн до 11,3 млрд грн, що свідчить про певну стабільність у політиці щодо управління витратами незважаючи на збільшення обсягів діяльності. Це свідчить про підвищення ефективності операцій банку та покращення контролю над витратами.

Загалом, аналіз фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2022–2024 років свідчить про позитивні зміни, зростання капітальної бази, збільшення обсягів кредитів та депозитів, а також зростання прибутковості діяльності. Банк продовжує бути лідером у банківській системі України, забезпечує стабільність фінансового сектору та підтримує відновлення економіки країни.

Щодо основних конкурентів банку, згідно пошуковому аналізу налічується таких 5 фінансових установ на українському банківському ринку (див. табл. 2.3).

Ці фінансові установи утримують вагоме становище на фінансовому ринку та ведуть активне змагання з АТ КБ «ПриватБанк» у різних сферах банківського обслуговування.

Перший конкурент – Монобанк, який керується АТ «Universal Bank», активно розширює цифрові послуги, зокрема відомий мобільний банкінг, що дозволяє залучати велику кількість клієнтів завдяки зручності та новаторському підходу до своїх продуктів.

Другий конкурент – АТ «Ощадбанк», що має значну присутність у органічному пошуку, відомий серед українських користувачів завдяки великій кількості філій та онлайн-сервісів.

Таблиця 2.3 – Основні конкуренти АТ КБ «ПриватБанк»

Конкурент	Опис
Монобанк (Universal Bank)	Швидко розвиває цифрові платформи, збільшуючи свою онлайн-присутність та завойовуючи велику аудиторію через соціальні мережі.
Ощадбанк	Відіграє ключову роль у органічному пошуку, а також має значну кількість прямого трафіку, що говорить про високий рівень відомості про бренд серед користувачів.
Райффайзен Банк	Активно примножує сервіси у царині клієнт-банкінгу, особливо для малого та середнього підприємництва.
ПУМБ (Перший Український Міжнародний Банк)	Показує приріст прибутків та наполегливо впроваджує новації в сфері клієнтського сервісу.
Sens Bank	Відзначений міжнародним визнанням за новаторство в царині цифрового банкінгу та підтримки малого і середнього підприємництва.

Джерело: розроблено автором

Третій конкурент – АТ «Райффайзен Банк», який спрямований на малі та середні підприємства, постійно збільшує асортимент своїх сервісів для цієї групи клієнтів, що призводить до підвищення конкуренції з АТ КБ «ПриватБанк» у сфері бізнес-клієнтів.

Четвертий конкурент – АТ «ПУМБ», незважаючи на меншу частку на ринку, активно впроваджує нововведення та фіксує зростання прибутків.

П'ятий конкурент – банк АТ «СЕНС БАНК», спеціалізується на сервісах для малого та середнього підприємництва, отримав світове визнання завдяки цифровим інноваціям. Це підвищує його шанси на ринку.

Після визначення п'яти ключових конкурентів АТ КБ «ПриватБанк» – Монобанк, АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «ПУМБ» та АТ «СЕНС БАНК» – є сенс проаналізувати їх фінансовий стан на загальному ринку. Розподіл чистого прибутку дає змогу побачити, як саме конкурентні переваги впливають на фінансові результати. Далі наводиться розподіл прибутку серед топ-10 банків України у 2024 році, що наочно показує їхню реальну ринкову позицію (див. рис. 2.1) [58].

Діаграма візуалізує структуру прибутків українських банків у 2024 році, вже після сплати податку на прибуток. Найбільший внесок у загальний прибуток

системи зробив АТ КБ «ПриватБанк», сформувавши 38,7 % від загального показника, що еквівалентно 40,14 млрд грн. На другому місці – АТ «Ощадбанк» із часткою 14,3 %. До переліку п'яти найприбутковіших установ увійшли також АТ «Укрексімбанк» (5,4 %), АТ «Райффайзен Банк» (4,1 %) та АТ «ОТП Банк» (4,0 %). Частка прибутку інших банків склала 14,6 %. Сумарно державні банки отримали 65 % прибутків усієї банківської системи, що підкреслює їхню ключову роль на фінансовому просторі України. Діаграма чітко показує, що АТ КБ «ПриватБанк» має перевагу над іншими учасниками ринку, а також підтверджує його ефективну роботу протягом 2024 року.



Рисунок 2.1 – Розподіл прибутку топ-10 банків України

Джерело: складено автором на основі [58]

АТ КБ «ПриватБанк» володіє однією з найбільших мереж збуту та обслуговування в українському банківському секторі [42]. Станом на кінець 2024 року банк надає послуги клієнтам через більше ніж 1107 відділень по всій Україні, гарантуючи доступність банківських послуг навіть у найвіддаленіших місцевостях. Окрім відділень, у банку розташована одна з наймасивніших мереж банкоматів у державі – приблизно 7,3 тис. банкоматів і близько 17,3 тис. терміналів самостійного обслуговування. Не менш значущою складовою є POS-термінали – їх кількість у мережі закладу перевищує 312 тис.

АТ КБ «ПриватБанк» впроваджує сучасні ІТ-рішення, які дозволяють одночасно обробляти тисячі операцій у режимі реального часу та надавати клієнтам можливість здійснювати онлайн-операції через мобільне додаток «Приват24», інтернет-банкінг та інші віддалені послуги. Для функціонування такої інфраструктури необхідні потужні серверні приміщення, дата-центри, засоби зв'язку, резервні системи та механізми захисту даних. Банк також зосереджений на охороні персональної інформації, встановив чіткі норми обробки даних, безпеки інформації та кіберзахисту.

Щодо аспектів безпеки – і фізичної, і інформаційної – банк несе значні витрати на охорону відділень, захист будівель, технічного забезпечення, а також на системи сигналізації та відеоспостереження. За даними відкритих джерел, витрати АТ КБ «ПриватБанк» на охоронні послуги зросли приблизно з 90 млн грн до 400 млн грн на рік [57]. Усі філії обладнані охоронними системами, сигналізацією, часто відеоспостереженням і контролем доступу до внутрішніх приміщень, що є обов'язковим для установ державного масштабу та системно важливої банківської установи.

Банк також дотримується нормативів та ліцензійних вимог, має відповідні дозволи на здійснення банківської діяльності, участь у фондах гарантування вкладів, має ліцензію НБУ № 22, що підтверджує право здійснювати всі види банківських операцій [32]. Ці нормативи пов'язані також з технічною інфраструктурою – безперебійним забезпеченням роботи банківських систем, відділень, банкоматів, каналів зв'язку та сервісів.

Ураховуючи турбулентність у банківській галузі, важливо визначити основні макропоказники, які виділяє АТ КБ «ПриватБанк» у розрізі зважених сценаріїв на 2024 рік. Вони дозволяють підтримувати стабільність банку та коригувати загальну стратегію.

Ключові макропоказники [62, с.20]:

- Реальний валовий внутрішній продукт (ВВП), %;
- Бензин А95, грн за 1 літр;
- Ціна на нафту Brent, USD/барель;

- Обмінний курс на міжбанківському ринку на кінцеву дату місяця, грн за 1 долар;
- Ціна ф'ючерсів на пшеницю на Чиказькій біржі, USD.

Важливою перевагою АТ КБ «ПриватБанк» є значна цифровізація мережі обслуговування [15]. Через «Приват24», одну з найвідоміших систем онлайн-банкінгу в Україні, послугами користуються більше 13 мільйонів активних клієнтів. Завдяки мобільному додатку, чат-ботам, віртуальному помічнику, а також функціоналу електронного підпису, банк забезпечує доступ до більшості послуг дистанційно, уникнувши необхідності візиту до відділення.

Об'єднання сучасної фізичної інфраструктури з передовою цифровою платформою формує дієву та адаптивну мережу продажів і обслуговування, де пріоритетом є максимальний комфорт для клієнтів [13]. Це визначальний елемент конкурентної позиції АТ КБ «ПриватБанк» на фінансовому просторі України.

У своїй маркетинговій діяльності АТ КБ «ПриватБанк» рішуче застосовує цифрові інструменти для популяризації своїх продуктів і сервісів. Зокрема, активно використовується платформа «Приват24» та програма лояльності «Привіт», що надає можливість дієво контактувати з клієнтами та зміцнювати їхню прихильність [38].

Рекламна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» є особливо активною та широко розповсюдженою серед фінансових установ України. Основною метою цієї діяльності є підтримка позитивного ставлення до бренду, розповсюдження нових продуктів та послуг, а також збереження уваги до банку як до передового, клієнт-орієнтованого учасника фінансового ринку.

Банк спрямовує свої зусилля на цифрові канали взаємодії. Основні платформи включають мобільний додаток «Приват24», офіційний веб-сайт та представництва у соціальних мережах: Facebook, Instagram, YouTube та Telegram. Серед ключових інструментів виступає електронний маркетинг. Використання цих засобів дозволяє банку ефективно проводити таргетовану рекламу, враховуючи потреби різних груп клієнтів. Також це забезпечує

оперативне розповсюдження інформації про акції, запуск нових фінансових продуктів та сервісів оновлення.

Однією з найважливіших рис рекламної стратегії АТ КБ «ПриватБанк» є вдалий гумор, прості візуальні образи та чітка мова, завдяки чому їхні звернення зрозумілі для великої кількості клієнтів. У рекламних кампаніях нерідко використовуються різні мультимедійні формати: анімація, відео, інтерактивні банери. Так, банк активно рекламує свої онлайн-сервіси, наприклад, «Оплату частинами», «Депозити онлайн», «Приват24 для бізнесу», а також програми лояльності – «Бонус Плюс» і «Привіт».

АТ КБ «ПриватБанк» активно співпрацює з лідерами думок, щоб популяризувати свої продукти у соціальних мережах. Це значно збільшує доступ до молодіжної аудиторії.

У структурі витрат банку на просування бренду реклама займає суттєву нішу. Це пояснюється періодичним проведенням загальнонаціональних рекламних кампаній, які охоплюють як зовнішні формати (білборди, телебачення), так і партнерські ініціативи з торговельними мережами та інтернет-платформами.

Узагальнюючи сказане, важливо підкреслити, що рекламні кампанії АТ КБ «ПриватБанк» мають органічну структуру, використовують сучасні засоби та здійснюються з метою забезпечення широкого поширення інформації, зрозумілості рекламних повідомлень та ефективної цифрової комунікації з клієнтами. Така стратегія відіграє важливу роль у підтриманні лідерських позицій банку на ринку фінансових послуг України.

2.2 Оцінка поточної маркетингової діяльності банку та використання цифрових каналів комунікації

Цифрове маркетингове середовище АТ КБ «ПриватБанк» є однією з основних конкурентних переваг, що дозволяє банку ефективно взаємодіяти з мільйонами клієнтів у будь-який час. Наразі банк – це не просто фізичні відділення або банкомати, а повна екосистема цифрових сервісів. У серці цієї

екосистеми – мобільний та веб-банкінг «Приват24», які підтримуються активною участю у соціальних мережах, маркетинговими рішеннями для бізнесу та різноманітними цифровими інструментами, які дозволяють виконувати більшість банківських операцій з відстані. Внаслідок цієї зміни маркетингові зусилля банку зосереджені переважно на цифрових рішеннях: від залучення нових клієнтів через інтернет-канали до підтримки та отримання прибутку з існуючої бази клієнтів за допомогою персоналізованих цифрових продуктів. За останнім інтегрованим звітом АТ КБ «ПриватБанк», більше 19 млн активних роздрібних клієнтів і кілька сотень тисяч бізнес-клієнтів вже використовують послуги банку, причому значна їхня частина взаємодіє з банком саме через цифрові канали [28].

Для всебічного аналізу і оцінки маркетингової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» в рамках цього розділу буде застосовано декілька методичних підходів, які дадуть змогу виявити ключові характеристики впровадження банком своїх маркетингових інструментів. Зокрема, буде використано аналіз приросту фізичних та корпоративних клієнтів, порівняльну оцінку банківських додатків, аналіз маркетингового комплексу (7P), що включає товарну політику банку, цінову стратегію, мережу збуту та обслуговування, особливості просування, персонал, процеси та фізичні атрибути. Проведено аналіз конкурентного оточення, що дає змогу визначити маркетингову стратегію банку порівняно з ключовими учасниками фінансового ринку. Розглянуто зміст і канали реклами банку, а також нюанси каналів поширення банківських продуктів. Приділено особливу увагу проведенню SWOT-аналізу маркетингової діяльності, який дозволяє виявити сильні сторони, слабкі місця, зовнішні можливості та загрози у цій галузі.

Державна підтримка суттєво вплинула на ринкову позицію АТ КБ «ПриватБанк», проте саме вкладення в цифрові рішення закріпили його провідну роль у цьому сегменті [11]. За допомогою мобільного додатку «Приват24» та веб-інтерфейсів клієнти отримують доступ до більшості популярних операцій – сплата комунальних послуг, перекази коштів, керування картками, оформлення кредитів і депозитів, а також бізнес-інструменти для фізичних осіб-підприємців і

юридичних осіб. Відсоток активних користувачів банку, які застосовують мобільний додаток, постійно зростає і в офіційних публікаціях банку оцінюється як надзвичайно високий: у 2023–2024 роках зафіксовано щомісячне збільшення цифрової активності, а також підкреслено, що значна частина клієнтської бази користується «Приват24» – це відкриває маркетингу можливість перейти до більш прямого, персоналізованого підходу, заснованого на даних про поведінку [27].

Відома частина операцій, що виконуються через дистанційні канали «Приват24»: у 2022 році – 97% клієнтів, у 2023 році – 95%, у 2024 році – 94,5%. Доля операцій за допомогою «Приват24» залишається дуже високою, більше 94%, що свідчить про стабільну популярність та довіру клієнтів до дистанційних каналів банку. Незначне зменшення від 97% у 2022 році до 94,5% у 2024 може вказувати на збільшення активності клієнтів у фізичних відділеннях або використання нових сервісів, але загалом тренд залишається стабільним.

Ефективність цифровізації можна оцінити завдяки аналізу кількості окремо фізичних осіб та корпоративних клієнтів в додатках «Приват24» та «Приват24 для бізнесу» (див табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – кількість користувачів «Приват24» та «Приват24 для бізнесу»

Рік	Приват24 – кількість користувачів, млн осіб	Приват24 для бізнесу – кількість користувачів, тис. осіб
2022	15,0	469
2023	13,1	569
2024	14,0	609

Джерело: складено автором на основі [39; 61; 62].

У 2022 році кількість корпоративних користувачів «Приват24 для бізнесу» становила 462 тис [8]. Зі звітності відомо, що у 2023 році кількість користувачів «Приват24 для бізнесу» серед корпоративних клієнтів займала частку – до 65% [39 с.10], що у результаті простих розрахунків становить 569 тис. А у 2024 році – до 67% користувачів серед бізнес-клієнтів [62 с.36], що дорівнює 609 тис. Це вказує на стійке збільшення залучення малого та середнього бізнесу через цифровий канал. Цей тренд відповідає напрямку банку, який спрямований на

розвиток сегмента малого та середнього бізнесу, який приносить вищий прибуток на одного клієнта.

Щодо фізичних осіб, які є користувачами «Приват24», за звітні періоди їх кількість становила на 2022 рік – 15 млн осіб, на 2023 рік – 13,1 млн осіб, а на 2024 рік – 14 млн осіб. Зменшення кількості користувачів у 2023 році може бути пов'язане з економічними та соціальними обставинами або змінами у структурі клієнтської бази банку. Поступове зростання кількості фізичних осіб у 2024 році говорить про активізацію роботи цифрових каналів та маркетингових ініціатив у напрямку цієї групи клієнтів. Для фізичних осіб статистика вказує на певні коливання, але при цьому демонструє відносну стабільність клієнтської бази, що вимагає витрат на її збереження та підтримку бренду.

У сучасному світі цифрових технологій банківський маркетинг часто відбувається через мобільні додатки, які стають головним способом зв'язку з клієнтами [14]. Для формування порівняльної оцінки банківських мобільних застосунків використано методiku, сформовану на основі дослідження Асоціації ЕМА (джерело [9]), що охоплює комплексне вимірювання якості цифрового банкінгу за 20 критеріями. Кожна функція оцінювалася у один бал, що дозволило створити об'єктивний рейтинг на основі двадцяти показників [9].

Для оцінки додатків було використано комплексний підхід, який включав три групи критеріїв:

1. Зручність для клієнтів:
 - швидкість виконання операцій у мобільному додатку;
 - інтуїтивність та простота інтерфейсу;
 - наявність швидких платежів (власні шаблони, регулярні платежі);
 - підтримка QR-оплат;
 - можливість керування картками (зміна лімітів, блокування);
 - наявність сервісних налаштувань та персоналізації;
 - доступність широкого переліку щоденних операцій у додатку.
2. Безпеку:
 - наявність двофакторної або багатофакторної автентифікації;

- підтримка 3D Secure;
- можливість зміни PIN-коду через додаток;
- наявність токенизації картки;
- використання геолокації для захисту операцій;
- наявність інструментів моніторингу та сповіщень про підозрілі транзакції.

3. Функціональність:

- можливість повністю онлайн-відкриття картки;
- можливість онлайн-відкриття кредитної лінії;
- проведення валютних операцій через застосунок;
- проведення грошових переказів без відвідування відділення;
- доступ до цифрових документів і довідок у додатку;
- наявність цифрової підтримки (чат, боти, відеоконсультації);
- інтеграція з державними та фінтех-сервісами.

Завдяки дослідженню на основі джерела [9] вдалось коротко сформулювати наочне представлення позиції додатку «Приват24» серед конкурентів та підсумувати оцінку в таблицю 2.5. Дослідження українського ринку мобільних додатків банків показує, що АТ КБ «ПриватБанк» є одним з банків, які надають користувачам найбільш повний набір цифрових можливостей.

Результати дослідження показують, що цифрові інфраструктури українських банківських додатків розвинені досить добре, і в багатьох аспектах вони переважають функції схожих продуктів у Європі. Усі додатки, які відбиралися, надають користувачам основні можливості, наприклад, створення цифрової картки, онлайн-допомогу або відкриття депозиту. Однак додаткові функції є головним фактором, який визначає, наскільки додаток конкурентоспроможний та привабливий для клієнтів [48]. Для АТ КБ «ПриватБанк» одним із загальних перспективних напрямів є впровадження здійснення переказів в різних валютах (окрім доступних зараз), поглиблення персоналізації банківських послуг, вирішення серйозних питань безпеки без відвідування філіалу. Саме ці цифрові сервіси створюють довгострокову

лояльність клієнтів, зменшують імовірність перехід до конкурентів та підвищують загальний рівень задоволеності. Детальніше перспективні напрямки розглянуті в розділі 3.1.

Таблиця 2.5 – Порівняльна оцінка банківських додатків за 20 критеріями

Банк	Загальна оцінка (максимум 20)	Оцінка в клієнтських зручностях	Оцінка в безпеці	Оцінка в діджитал/функціоналі без відділень
Monobank	17 балів	дуже висока – більшість функцій виконуються через додаток	висока – функції зміни PIN, 3D-secure, геолокація, токенизація доступні	висока – відкриття кредитної картки / лінії, валюта, багато функцій без відділення
Sense Bank	15 балів	досить висока – має функціонал, хоча деякі функції можуть бути відсутні або обмежені	середня-висока – присутні захисні інструменти, але не так комплексно, як у лідера	середня-висока – виконуються без відділення багато дій, але не всі
А-Банк	14 балів	помітно розвинений функціонал клієнтської зручності	середній рівень захисту – базові заходи вжито	добрий діджитал-функціонал, але з просторами для вдосконалення
ПриватБанк	13 балів	сильний набір клієнтських зручностей, але є функції, які не в повній мірі реалізовані або обмежені	добре захищений додаток, має більшість основних інструментів безпеки, але деякі опції ще не реалізовані	добрий діджитал-функціонал, але програє лідерам за кількістю функцій, що дозволяють повністю уникнути відділень
ПУМБ	10 балів	середній рівень у зручностях – багато базових функцій, але не всі додаткові	середній рівень безпеки – має стандартні інструменти	діджитал-функціонал присутній, але обмежений порівняно з лідерами
УКРГАЗБАНК	7 балів	обмежений набір клієнтських зручностей (базові функції + кілька додаткових)	базовий рівень безпеки + деякі додаткові можливості	частина функцій без відділення є, але багато чого немає
UKRSIBBANK	6 балів	менше додаткових зручностей порівняно з топовими банками	серединний захист, але може бути менше налаштувань для клієнтів	діджитал-функції здебільшого присутні, але не весь спектр
OTP Bank	6 балів	схожа ситуація із UKRSIBBANK – базові + деякі додаткові зручності	базові функції безпеки + деякі просунуті, але не всі	середній діджитал-функціонал
Райффайзен Банк	6 балів	зручності на середньому рівні, але відстає в кількох додаткових напрямках	безпека на стандартному рівні; деякі функції захисту можуть бути менш гнучкі	функціонал без відділень менший у порівнянні з банками, що мають більше балів
Ощадбанк	4 бали	мінімум додаткових зручностей понад базу	базовий захист, мало гнучких варіантів	діджитал-функцій без відділення небагато, відділення поки що необхідні для багатьох операцій

Джерело: складено автором на основі [9].

У дослідженні особливу увагу приділено безпеці, яка виявилася важливою у воєнних умовах [31]. Було розглянуто дванадцять показників, що визначають рівень захисту клієнта, серед яких можливість змінювати PIN-код у додатку, налаштування 3D-Secure, перевірка місця знаходження під час операцій, керування картками з токенами та інші інструменти. Для маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» це означає, що комунікаційна політика повинна фокусуватися не тільки на зручності, але й на високому рівні безпеки. Прозоре пояснення механізмів захисту допомагає збільшити довіру до банку та формувати його образ як надійного партнера у цифровому просторі. Одночасно відсутність у багатьох банків засобів для простого цифрового скасування фальшивих операцій вказує на можливий напрямок подальших вдосконалень, які можуть стати конкурентною перевагою АТ КБ «ПриватБанк» [9].

Оцінка маркетингової роботи за допомогою цифрових каналів показує, що ефективність мобільного додатку не можна визначати лише за кількістю користувачів, але й за тим, наскільки вони активно його використовують. Важливими показниками є кількість відкритих цифрових карток, частка депозитів і кредитів, які отримують користувачі через додаток, рівень використання додаткових функцій та рівень лояльності клієнтів.

Аналіз дозволяє зробити висновок, що мобільний додаток від АТ КБ «ПриватБанк» є одним із ключових інструментів реалізації маркетингової стратегії та засобом збереження клієнтів. Для подальшого розвитку цього напрямку необхідно спрямувати увагу на розширення функціональних можливостей додатку, підвищенню рівня безпеки, персоналізацію послуг та швидке впровадження нових технологій. Такий підхід дозволить не лише зберегти позиції лідера на українському ринку, а й створити нові стандарти якості в галузі цифрового банківського обслуговування.

Маркетинговий комплекс АТ КБ «ПриватБанк» є важливим елементом його стратегії розвитку, зобов'язаний інтегрувати всі основні аспекти взаємодії з клієнтом. Він охоплює такі аспекти, як продукт, ціни, шляхи поширення,

промоційні дії, персонал, операційні процеси та фізичне середовище. Вдале використання концепції 7Р дозволяє банку не лише зберігати своє лідерство, а й активно впливати на напрямки розвитку національного банківського маркетингу.

АТ КБ «ПриватБанк» надає своїм клієнтам різноманітні фінансові послуги. Він пропонує рішення як для приватних осіб, так і для бізнесу. Серед доступних продуктів – депозити, позики, операції з рахунками, платіжні картки, еквайринг, онлайн-банкінг, мобільні додатки, страхові послуги, інвестиційні можливості, а також спеціальні рішення для підприємств. Серед найбільш відомих продуктів – «Приват24», який є лідером серед цифрових банківських послуг в Україні. Банк постійно впроваджує нові рішення, наприклад, безконтактні платежі, віртуальні картки, чат-боти та цифрові кредити.

Цінова політика банку ґрунтується на диференційованому підході, який враховує потреби різних груп клієнтів. Відносно базових операцій переважно застосовуються тарифи з мінімальними ставками або ж безкоштовне обслуговування, щоб забезпечити доступність послуг для широкого кола клієнтів. Для бізнес-клієнтів розроблені пакети з гнучкою системою оплати, які враховують обсяги транзакцій, рівень ризику та специфіку галузі. Крім того, банк виконує ціноутворення, спрямоване на клієнтську цінність, пропонуючи преміум-сервіси з ускладненими можливостями за додаткову плату.

АТ КБ «ПриватБанк» володіє однією з найбільших банківських мереж в Україні Place (Розподіл/дистрибуція), включаючи філії, банкомати, POS-термінали та зони самообслуговування. Проте ключовим каналом взаємодії з клієнтами є цифрові платформи – інтернет-банкінг, мобільні додатки, чат-боти, API-платформи [26]. Значне покриття, цілодобова доступність та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс цифрових сервісів забезпечують комфорт та масштабованість обслуговування.

Маркетингові комунікації АТ КБ «ПриватБанк» базуються на комбінації digital та класичних каналів, таких як: соціальні мережі, e-mail розсилки, контекстна реклама та телереклама. Як приклад високої якості персоналізації є

контекстна реклама, доступна в залежності від місцезнаходження клієнта, а саме, система кешбек-нарахувань у додатку при їх підключенні. Визначення місцезнаходження клієнта дає можливість підключити кешбек від банку у магазинах, аптеках, закладах поблизу. Банк активно використовує персоналізовані сповіщення у додатку «Приват24», програму лояльності «Привіт» та спільні маркетингові кампанії з партнерами [38]. Ключові принципи просування – це прозорість, емоційність, новаторство та гумор, що дозволяє виокремитись на тлі інших банків.

Якість обслуговування клієнтів, за що переважно відповідальний персонал, забезпечується високим рівнем його професійних навичок, а також через ефективну систему навчання та оцінки якості. Важливою складовою є підтримка клієнтів у роботі з програмою «Приват24», інформаційними чат-ботами, а також гарячими лініями. Банк розвиває клієнтоорієнтовану корпоративну культуру, у якій працівники, крім виконання стандартних завдань, також виступають як порадики й партнери клієнтів.

АТ КБ «ПриватБанк» впровадив автоматизацію в багатьох процесах – від відкриття рахунків до подання заявок на кредити. Клієнти мають можливість виконувати платежі, перекази, інвестиційні операції та взаємодіяти зі службою підтримки, не виходячи з дому. Завдяки цифровізації внутрішніх процесів банк збільшує операційну ефективність [12] та швидкість надання послуг.

Візуальна ідентичність АТ КБ «ПриватБанк», яка проявляється у формі фізичних атрибутів, включає зелено-білу колористику, сучасний дизайн додатків, чистий і простий вигляд відділень – усе це створює єдиний образ цифрового банку, доступного кожному клієнту та надійного у своїх рішеннях. Крім того, клієнти взаємодіють з брендом за допомогою упаковки карт, дизайну веб-сайтів, SMS-повідомлень та мобільних сервісів.

Отже, першим етапом дослідження маркетингової стратегії банку буде її аналіз на основі маркетингового інструменту 7-Р (див.рис 2.2).

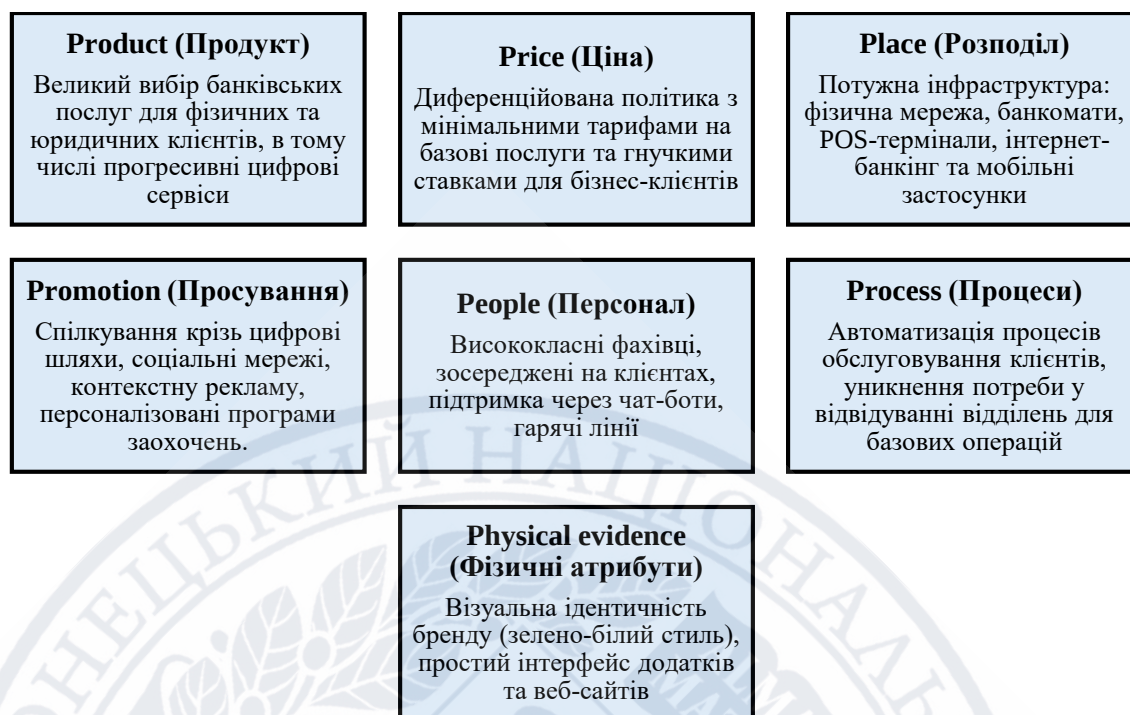


Рисунок 2.2 – Аналіз маркетингового комплексу 7-Р АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено автором.

Аналіз маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк», застосований за моделлю 7Р, виявив потужні сторони установи у таких складових, як продукт, просування, ціна та дистрибуція. Значний акцент було зроблено на цифрові канали обслуговування та комунікації, що свідчить про відповідність банку сучасним тенденціям [11].

Разом з цим, було визначено можливості для покращення в сфері персоналу, внутрішніх процесів та фізичного середовища відділень. Це підкреслює перспективні напрями розвитку та вдосконалення сервісу.

Підсумовуючи, модель 7Р дозволила сформулювати цілісне розуміння ефективності маркетингової стратегії банку, а також визначила ключові області для подальшого вдосконалення з метою досягнення кращих результатів.

Наступний етап – це вивчення та аналіз споживчих сегментів. Щоб успішно закріпитись на ринку, АТ КБ «ПриватБанк» необхідно ретельно досліджувати потреби, очікування та особливості поведінки цільової аудиторії, переходячи до аналізу споживчих сегментів. Банк обслуговує численну

клієнтську базу по всій Україні, яка включає в себе різноманітні вікові, соціальні, професійні та поведінкові групи [43]. Це вимагає розробки стратегій, що зосереджуються на персоналізації продуктів та послуг, адаптації каналів комунікації та гнучкому ціноутворенні.

Зважаючи на розмах діяльності банку та широту його послуг, поділ клієнтської бази дозволяє точніше виокремити основні цільові аудиторії, з якими банк взаємодіє найбільш інтенсивно. Цей метод сприяє зростанню задоволеності клієнтів, покращенню ефективності рекламних кампаній та підвищенню прибутковості кожного сегменту. У таблиці 2.6, що наведена далі, представлено узагальнену інформацію про основні споживчі сегменти клієнтів АТ КБ «ПриватБанк». Таблицю основних споживчих сегментів банку сформовано на основі пошукового аналізу загальнодоступної інформації про діяльність банку.

Таблиця 2.6 – Основні споживчі сегменти клієнтів АК КБ «ПриватБанк»

Сегмент клієнтів	Характеристика	Основні продукти/послуги
Молодь (до 25 років)	Активні користувачі онлайн-сервісів	Приват24, картка «Юніора», мобільні платежі
Сім'ї з дітьми	Зацікавлені в ощадних та кредитних продуктах	Іпотека, депозити, картка «Універсальна»
Малий та середній бізнес	Потребують РКО, кредитування та еквайрингу	Бізнес-кредитування, термінали, бізнес-кабінет
Пенсіонери	Орієнтовані на стабільність та зручність обслуговування	Пенсійні картки, SMS-банкінг, ощадні рахунки
ФОП та фрілансери	Гнучкість, швидкий доступ до коштів	Миттєві перекази, цифрові рахунки, податкові сервіси
ІТ-спеціалісти	Шукають інноваційність, підтримку в інвестиціях	Інвест-рахунки, валютні продукти, акції банку

Джерело: складено автором на основі [43].

Аналіз різних груп клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» показує, що банк добре розуміє потреби різних споживачів. Він створює свої продукти та послуги, враховуючи особливості всіх категорій – від підлітків до пенсіонерів, від фізичних осіб-підприємців до представників малого бізнесу. Така стратегія дозволяє ефективно відповідати особливостям кожної групи клієнтів, підвищувати їхню лояльність до банку та забезпечувати постійне збільшення

кількості клієнтів. Широке охоплення та здатність адаптувати послуги – це одні з ключових переваг банку на українському фінансовому ринку.

Для глибшого осмислення внутрішнього потенціалу компанії та впливу зовнішніх факторів, є сенс здійснити SWOT-аналіз (див. табл. 2.7). Він дає змогу виявити сильні та слабкі сторони АТ КБ «ПриватБанк», а також окреслити зовнішні можливості та ризики, які здатні впливати на його подальші дії.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
– Провідний гравець фінансового ринку України, лідер за кількістю користувачів та фінансовим оборотом; – Розвинена цифрова інфраструктура (Приват24, платформа API, онлайн-консультанти, POS-термінали); – Значний рівень довіри, забезпечений державною підтримкою; – Найбільша мережа банкоматів та філій; – Активна діяльність у секторі мікро-, малого та середнього бізнесу; – Швидке впровадження нових технологій та FinTech-продуктів.	– Репутаційні загрози, включно з минулим націоналізацією; – Надмірна зосередженість на роздрібному сегменті; – Значний рівень державного контролю, що знижує гнучкість; – Необхідність в подальшому вдосконаленні операційних витрат; – Залежність від IT-інфраструктури (ризик кібератак); – Обмеженість фізичної присутності в сільській місцевості.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
– Розвиток екосистеми фінансових послуг та платформної концепції; – Вихід на нові ринки через дистанційні розробки; – Розповсюдження фінансової грамотності серед населення; – Партнерство з міжнародними FinTech-компаніями; – Впровадження ESG-стратегій.	– Геополітична турбулентність та воєнні конфлікти; – Конкуренція з боку приватних банків і цифрових необанків; – Посилення регуляторного тиску з боку НБУ; – Коливання курсу гривні та макроекономічна нестабільність; – Витоки персональних даних та загрози кібербезпеці.

Джерело: розроблено автором.

SWOT-аналіз маркетингової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» показав основні аспекти, що впливають на конкурентну позицію банку на ринку фінансових послуг. Серед найважливіших сильних сторін виявились високий рівень цифрових технологій, велика кількість клієнтів, висока впізнаваність бренду та підтримка інновацій. Ці фактори забезпечують банку стабільну ринкову позицію, підвищують лояльність користувачів та вносять позитивний

вклад у додаткову цінність для клієнтів. Водночас SWOT-аналіз виявив певні слабкі місця. Наприклад, обмеження фізичного присутності в сільській місцевості. Крім того, негативний імідж у минулому, утворений під час націоналізації. Частина клієнтів, зокрема старшого покоління, продовжує відчувати певну недовіру до банку, яка утворилася через кризові події 2014–2016 років. У той період були зафіксовані перебої у наданні банківських послуг та обмеження доступу до вкладів. Упереджене ставлення до банку в деяких випадках все ще існує, незважаючи на сучасні досягнення та позитивні зміни, які відбулися в банку.

Ще одним фактором, що має вплив на репутацію, стали останні випадки зникнення грошей з рахунків клієнтів. Процес розгляду скарг затримувався, що викликало загальне стурбування та негативну оцінку діяльності банку у ЗМІ. Такі випадки можуть призводити до зниження довіри серед клієнтів.

Окрім того, до слабких сторін віднесли труднощі з обслуговуванням певних категорій клієнтів у фізичних відділеннях. Усі ці чинники можуть перешкоджати розвитку в окремих сегментах клієнтів.

Перспективи для подальшого вдосконалення маркетингової стратегії корелюються зі збільшенням попиту на цифрові фінансові сервіси, поширенням екологічних, соціальних та управлінських (ESG – стратегія сталого розвитку компанії) підходів [44], інтеграцією з новими сервісами, як-от фінтех чи govtech-платформи, а також розвитком персоналізованого обслуговування. Втілення цих можливостей надасть банку змогу укріпити конкурентні позиції та покращити клієнтський сервіс.

Банківська установа також повинна зважати на зовнішні виклики: зростання конкуренції з боку фінансових компаній, що не є банками, небезпеки кібератак, мінливість економічного клімату та падіння довіри до банківської системи в цілому [51]. Уникнути ці ризики можливо через гнучку адаптацію маркетингової стратегії, активізацію управління репутацією та розширення каналів просування.

Для глибшого осягнення зовнішнього оточення, в якому працює АТ КБ

«ПриватБанк», варто здійснити PEST-аналіз (див. табл. 2.8). Цей інструмент дає змогу проаналізувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на маркетингову стратегію банку.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Політичні (Р)	Економічні (Е)
– Війна та політична нестабільність; – державна форма власності та регуляторний вплив НБУ; – залежність від міжнародної фінансової підтримки; – вплив євроінтеграційних вимог на регулювання; – гармонізація із стандартами ЄС у банківському секторі.	– Інфляція та спад купівельної спроможності; – коливання обмінного курсу гривні; – динаміка реального ВВП; – вартість енергоресурсів (бензин А95, нафта); – розвиток цифрової економіки та зміна структури попиту; – зовнішньоекономічні умови (ціни на пшеницю, зовнішня допомога).
Соціальні (S)	Технологічні (Т)
– Міграція, зміна клієнтської бази; – зростання цифрової грамотності населення; – проблеми довіри до банківської системи; – зміна поведінки споживачів у напрямі онлайн-каналів.	– Активний розвиток цифрового банкінгу; – підвищені вимоги до кібербезпеки; – інтеграція з державними платформами; – використання big data та аналітики для персоналізації послуг; – розвиток хмарних технологій та автоматизації процесів.

Джерело: розроблено автором.

У політичному полі ключовими елементами є війна, нормативний тиск, державне володіння банком, регуляторний контроль з боку НБУ, а також залежність від допомоги міжнародних союзників, що посилюється в умовах євроінтеграційних змін [24]. Окрім того, значущий вплив має необхідність узгодження нормативної бази зі стандартами Європейського Союзу, що, власне, окреслює стратегічні орієнтири для банку.

Економічний контекст характеризується високою інфляцією, волатильністю валютного ринку, коливаннями реального ВВП, динамікою вартості енергоресурсів (зокрема, бензину А95 та нафти), а також впливом глобальних товарних ринків, включаючи ціну на пшеницю. Крім того, економічна складова PEST-аналізу банку характеризується поступовим переходом до цифрової економіки та залежністю банківської системи від міжнародних фінансових організацій.

Соціальна сфера включає зміни у демографічній структурі, зростання цифрової обізнаності, високий рівень міграції, потребу у доступності банківських послуг у віддалених районах і трансформацію поведінки споживачів у напрямі дистанційних каналів. Також у соціальній ланці спостерігається підвищена чутливість до фінансових ризиків і проблеми довіри до банківської системи у деякої частки населення.

У технологічному аспекті спостерігається швидке поширення цифрових інновацій, зокрема, розширення мобільних послуг банкінгу, хмарних технологій, інтеграція з державними електронними сервісами, активне застосування big data та аналітики для персоналізації продуктів, а також важливість питань кібербезпеки.

Урахування цих факторів дозволяє краще адаптувати маркетингову стратегію до зовнішніх умов та підкреслює конкурентну перевагу банку. На фоні змін у зовнішньому середовищі, регулярне застосування PEST-аналізу є важливим елементом для швидкого реагування на зміни та зниження ризиків. Для АТ КБ «ПриватБанк», як для великої фінансової установи з широкою клієнтською базою та активним впровадженням цифрових рішень, ключовим є вплив технологічних та соціальних аспектів на формування поведінки споживачів та спілкування з клієнтами.

Підводячи підсумки проведеного дослідження, слід зауважити, що маркетингова діяльність АТ КБ «ПриватБанк» має системний та новаторський підхід, спрямований на цифрову модернізацію. Однак, ця діяльність має певний вплив з боку зовнішніх умов. Проведений PEST-аналіз показав як позитивні сторони, пов'язані з технологічними досягненнями та зростанням цифрової грамотності населення, так і виклики, пов'язані з політичною турбулентністю, тиском з боку регуляторів та економічною нестабільністю.

Розділ 2.2 дозволив провести всебічну оцінку маркетингової політики банку. Було встановлено його сильні сторони, зокрема рівень якості обслуговування, здатність адаптуватися до змін та використання сучасних засобів комунікації з клієнтами. Також було визначено основні групи споживачів

та проаналізовано ключові проблеми. Отримана інформація створила підґрунтя для аналізу результативності маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк», що буде предметом розгляду у наступному розділі.

2.3 Комплексний аналіз ефективності реалізованої маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк»

В умовах жорсткої конкуренції, яка нині панує на банківському ринку [18], дієва маркетингова стратегія виступає одним із найважливіших чинників забезпечення успіху фінансової установи. Вона не тільки сприяє утриманню наявної клієнтури, але й залученню нових клієнтів, розширенню асортименту послуг, а також дозволяє банку оперативно реагувати на постійні зміни зовнішніх умов. АТ КБ «ПриватБанк», будучи одним з найбільших та найбільш технологічно розвинених банків України, активно використовує інноваційні методи маркетингової діяльності, що дає йому можливість утримувати лідерство у фінансовому секторі.

У 2024 році маркетинговий та PR-комітет банку працював у рамках виконання стратегічних завдань комунікаційної політики та маркетингової стратегії, які визначені місією та генеральною метою банку. Головними завданнями комітету стали затвердження комунікаційних та маркетингових планів, організація комплексних рекламних та PR-кампаній за продуктами та послугами банку, а також розподіл рекламного бюджету у рамках загальних банківських проєктів [62].

Створення та затвердження програм, спрямованих на мотивацію працівників для підтримки продажів фінансових послуг, займало важливу позицію. Для підвищення якості знань працівників організовувалися змагання, навчальні курси, майстер-класи, освітні заходи та зустрічі. Крім того, комітет забезпечував контроль за проведенням репутаційних перевірок та впроваджував ініціативи, спрямовані на управління ризиками втрати іміджу відповідно до затвердженої політики.

Одним із напрямків роботи було розглядання заяв на отримання

благодійної допомоги, спонсорської підтримки, участь у проектах сталого розвитку та створення нових партнерств. Також комітет вирішував питання про реєстрацію, продовження або припинення прав на інтелектуальну власність, зокрема торгівельні марки, промислові зразки та об'єкти авторського права, що безпосередньо пов'язані з брендом банку та його комунікаціями.

Маркетингова стратегія АТ КБ «ПриватБанк» вибудовується навколо клієнта, цифрової еволюції та забезпечення максимального проникнення на цільові ринки. У роботі застосовуються передові засоби комунікації, здійснюється сегментація ринку на основі демографічних показників, особливостей поведінки споживачів та географічного розташування. Також впроваджуються індивідуальні продукти та послуги, що враховують специфічні потреби різних категорій клієнтів.

Найвагомішою перевагою маркетингової стратегії банку є зосередження на цифровому розвитку. Впровадження мобільного додатка «Приват24», який надає широкий перелік банківських послуг в режимі онлайн, дозволило АТ КБ «ПриватБанк» значно підвищити задоволеність клієнтів, зняти навантаження з фізичних відділень та зменшити операційні витрати. Додаток має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, постійно оновлюваний функціонал, який відповідає потребам користувачів, а також високий рівень безпеки, що особливо важливий при виконанні фінансових операцій.

Ще одним прикладом ефективної маркетингової стратегії є використання бонусних програм та кешбеків, які сприяють активнішому користуванню картками АТ КБ «ПриватБанк». Банк також веде активний діалог з клієнтами у соціальних мережах, використовує email-розсилки, відправляє персоналізовані повідомлення через мобільний додаток, а також участь у державних ініціативах, наприклад, проєкті «ЄПідтримка», що позитивно впливає на репутацію фінансової установи.

Враховуючи доступні дані із відкритих джерел, а саме із фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [61], було доцільно використати інформацію про витрати на маркетинг та рекламу для оцінки ефективності маркетингової

стратегії, з'ясувати чи існує пряма взаємозалежність між зміною чистого процентного доходу та приростом клієнтів.

Варто візуалізувати зміни витрат на маркетингові та рекламні кампанії за останній період (зокрема, з 2020 року: 110 млн грн, 2021 – 151 млн грн, 2022 – 81 млн грн, 2023 – 132 млн грн) (див. рис. 2.7). Це потрібно, щоб вивчити, як ці витрати вплинули на подальші розрахунки та зрозуміти загальну ситуацію з метою оцінки. На основі аналізу отриманих даних можна припустити, що події, такі як пандемія Covid-19 та війна, значно вплинули на тенденції витрат, а також на загальний розмір бюджету маркетингових заходів банку.

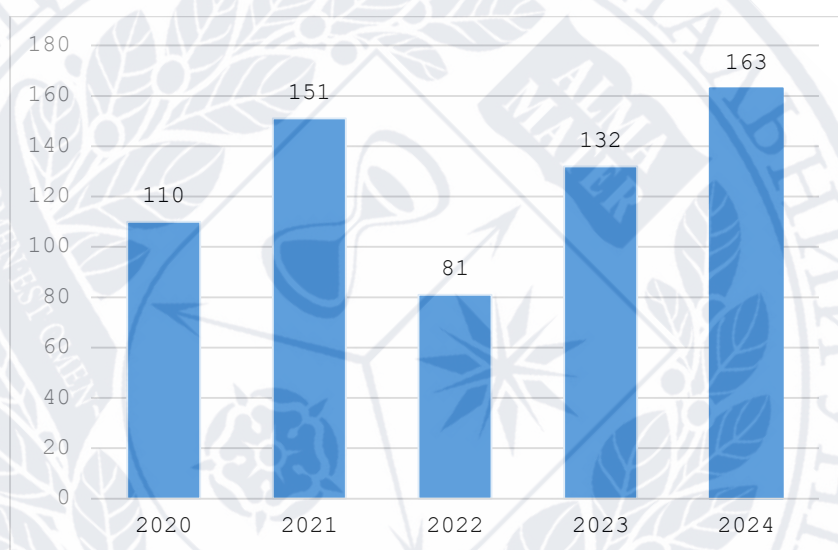


Рисунок 2.7 – Витрати на рекламу та маркетинг АТ КБ «ПриватБанк», млн грн

Джерело: складено автором на основі [39; 59; 60; 61; 62].

У період між 2021 та 2023 роками маркетингові витрати банку зазнали коливань. У 2021 році на рекламу та маркетинг було витрачено 151 млн грн. У 2022 році витрати значно знизилися до 81 млн грн, що, ймовірно, пов'язане з повномасштабним вторгненням, переоцінкою пріоритетів та перерозподілом фінансових ресурсів банку. Проте у 2023 році витрати знову зросли – до 132 млн грн, що може свідчити про поступове стабілізування ситуації та відновлення маркетингових ініціатив. У 2024 році витрати продовжили зростати, досягши 163 млн грн. Це вказує на збільшення маркетингової активності банку, спрямованої на укріплення позицій на ринку, розширення кількості клієнтів та зближення з

населенням через комунікацію у контексті поступового економічного відновлення.

Наступним кроком було порівняння кількості приросту клієнтів (див. рис. 2.8) та витрат на рекламу та маркетинг [37].

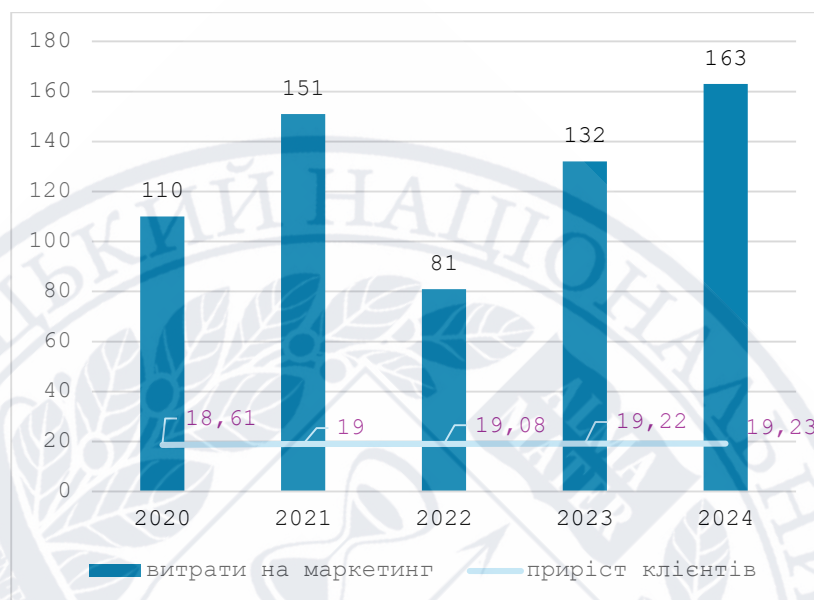


Рисунок 2.8 – Витрати на маркетинг та приріст клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»,
млн, млн грн

Джерело: складено автором на основі [39; 59; 60; 61; 62].

Стосовно збільшення клієнтів, тенденція виглядає так: у 2021 році кількість фізичних осіб-клієнтів становила 19 млн, у 2022 році відбулося зростання до 19,08 млн клієнтів (приріст сягнув 80 тис.), а у 2023 році спостерігалось подальше збільшення клієнтської бази до 19,22 млн осіб (приріст склав 140 тис. клієнтів). У 2024 році загальна кількість клієнтів зросла до 19,23 млн, тобто приріст становив лише 10 тис. осіб. Отже, динаміка приросту клієнтів залишається позитивною, однак темпи приросту поступово сповільнюються.

Для того, щоб визначити залежність зміни кількості активних клієнтів банку від витрат на маркетинг, проведемо кореляційно-регресійний аналіз (див.рис.2.9). Для дослідження використано такі показники (рис. 2.8).

Y – кількість активних клієнтів (млн осіб);

X1 – витрати на маркетинг (млн грн).

Кореляційно-регресійний аналіз дозволяє оцінити наявність статистичних зв'язків між кількістю активних клієнтів та інвестиціями банку у маркетингові активності, визначити форму цих зв'язків, а також перевірити їхню статистичну значущість.

На основі проведеного аналізу було побудовано регресійну модель (2.1):

$$Y = 19,026 + 0,00081X_1 \quad (2.1)$$

SUMMARY OUTPUT								
Regression Statistics								
Multiple R	0,262483662							
R Square	0,068897673							
Adjusted R Square	-0,396653491							
Standard Error	0,132085313							
Observations	4							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	1	0,00258194	0,00258194	0,147991624	0,737516338			
Residual	2	0,03489306	0,01744653					
Total	3	0,037475						
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	19,02561213	0,285590712	66,61845559	0,00022525	17,79681448	20,25440979	17,79681448	20,25440979
110	0,000811293	0,002108916	0,384696795	0,737516338	-0,008262639	0,009885225	-0,008262639	0,009885225

Рисунок 2.9 – Кореляційно-регресійний аналіз статистичних зв'язків

Джерело: складено автором на основі [39; 59; 60; 61; 62].

Згідно проведеному кореляційно-регресійному аналізу коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,0689$, що означає, що лише 6,89 % змін величини Y пояснюється змінами витрат на маркетинг. Це дуже низький показник, який свідчить про те, що модель практично не описує залежності між змінними. Решта 93,1 % варіації результативного показника зумовлена іншими факторами, які не враховані в моделі.

Наступним важливим показником є F-критерій Фішера (Фактичне значення: $F = 0,148$). $P\text{-value} = 0,738$, а оскільки $P\text{-value} > 0,05$, рівняння регресії не є статистично значущим в цілому. Це означає, що модель не підтверджує наявної залежності між витратами на маркетинг та кількістю активних клієнтів.

Аналізуючи результати t-тестів для коефіцієнтів, t-статистика для коефіцієнта при X_1 : 0,384. P-value = 0,738, коефіцієнт регресії при витратах на маркетинг не є статистично значущим, оскільки P-value значно перевищує 0,05. Також його довірчий інтервал: [-0,00826; 0,00989] включає нуль, що підтверджує відсутність доведеної залежності.

Коефіцієнт кореляції Multiple R = 0,262, що за шкалою Чеддока характеризує слабкий зв'язок між витратами на маркетинг та кількістю активних клієнтів.

Отже, попри статистичну незначущість коефіцієнтів, модель формально показує таку залежність: Коефіцієнт при X_1 додатний: 0,00081. Це означає, що збільшення витрат на маркетинг на 1 млн грн асоціюється зі зростанням кількості активних клієнтів приблизно на 0,00081 млн осіб (≈ 810 клієнтів). Це вказує на відсутність прямого взаємозв'язку між витратами на маркетингові заходи та збільшенням клієнтської бази у короткостроковому періоді. У 2022–2024 роках маркетингові зусилля АТ КБ «ПриватБанк» виконували переважно підтримуючу функцію, забезпечуючи стабільність ринкової позиції та утримання існуючої бази у 19 млн клієнтів. За таких умов механічне збільшення витрат на масову рекламу є недоцільним. Маркетинговий вплив переорієнтовується з масштабування аудиторії на глибину її монетизації: зростання показника LTV, крос-продажі та підвищення транзакційної активності. Для подальшого розвитку банку необхідний перехід до якісно нових інструментів – персоналізації, ШІ та гейміфікації, що дозволить максимізувати цінність наявної клієнтської бази.

Для більш глибокого аналізу ефективності та напряму маркетингової діяльності рекомендується враховувати додаткові показники, зокрема: співставити кількість активних клієнтів фізичних осіб та їх приріст, кількість корпоративних (юридичних осіб) активних клієнтів та їх приріст; прибуток на клієнта (проху LTV).

У 2023 році АТ КБ «ПриватБанк» зосередив увагу на масштабній рекламній кампанії з кредитування бізнесу, представники банку зазначили, що обслуговування малого бізнесу – один з ключових напрямків реклами для них

[16]. Таким чином, одним із елементів маркетингової стратегії є орієнтація саме на збільшення кількості бізнес-клієнтів. З огляду на це, було проведено пошуковий аналіз фінансової звітності [43].

Ефективність рекламної кампанії демонструє себе через збільшення клієнтської бази після запуску реклами. У 2023 році зафіксовано прихід 110 тис. бізнес-клієнтів, внаслідок чого загальна кількість сягнула 875 тис., у 2024 році їх стало ще більше і кількість досягла 910 тис., тоді як у 2022 році їх було 765 тис. (див. табл. 2.9). Це зростання є свідченням результативності конкретної маркетингової кампанії, котра є складовою частиною стратегії АТ КБ «ПриватБанк». Порівняння різних сегментів показує, що зростання кількості фізичних осіб, які є клієнтами, у 2024 році практично відсутнє, тоді як кількість корпоративних клієнтів зростає стабільно. Це свідчить про зміну фокусу маркетингової стратегії банку.

Таблиця 2.9 – Кількість фізичних та корпоративних клієнтів

Фізичні особи (рік)	Активні клієнти, тис.	Приріст
2022	18 324	151
2023	18 354	30
2024	18 325	-29
Корпоративні клієнти (рік)	Активні клієнти, тис.	Приріст
2022	765	-64
2023	875	110
2024	910	35

Джерело: складено автором на основі [39; 61; 62].

Відомо, що саме у 2022 році в АТ КБ «ПриватБанк» сформували комітет з маркетингу та PR – для підвищення ефективності роботи, як було заявлено [64]. Беручи до уваги, що у 2022-му видатки на маркетинг помітно знизились (до 81 млн грн), на відміну від 2021-го (151 млн грн), в 2023-му зросли більш ніж удвічі (до 132 млн грн), а у 2024-му досягли рекордних 163 млн грн, можна припустити, що створення комітету було складовою перегляду стратегії маркетингу, спрямованого на оптимізацію витрат.

Для оцінки економічної цінності клієнтської бази банку доцільно використати показник (приблизний Lifetime Value) – LTVproxу, який дозволяє

визначити середній прибуток, отриманий від одного активного клієнта. Такий підхід є спрощеною, але інформативною альтернативою повноцінному розрахунку довічної цінності клієнта (LTV), оскільки базується на доступних фінансових результатах банку.

У процесі оцінювання прибутковості клієнтської бази банку застосовано спрощений показник LTV_{proxy} , який розраховується як відношення чистого прибутку банку до кількості активних клієнтів у відповідному сегменті. Повноцінна оцінка (LTV) передбачає урахування горизонту життєвого циклу клієнта, часової вартості грошей та лагу між маркетинговими витратами й отриманими фінансовими результатами. Незважаючи на це, розрахунок дає змогу визначити динаміку зростання ефективності клієнтської бази та зробити висновки щодо зміни стратегічної прибутковості сегментів фізичних і корпоративних клієнтів банку.

Протягом розглянутого періоду, згідно аналізу спостерігається стабільне зростання чистого прибутку: з 30,2 млрд грн у 2022 році до 37,8 млрд грн у 2023 році та до 40,1 млрд грн у 2024 році. Це свідчить збільшення ефективності операційної діяльності та зростання кількості клієнтів, що створює основу для аналізу прибутковості окремих сегментів клієнтів. На основі отриманих даних було виконано розрахунок LTV_{proxy} для фізичних осіб та корпоративного сегменту (SME), враховуючи часову атрибуцію маркетингових витрат, які впливають на результати з певним лагом.

Формула для розрахунку LTV_{proxy} має наступний вигляд:

$$LTV_{proxy} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Кількість активних клієнтів}}, \quad (2.2)$$

Розрахунок LTV_{proxy} для 2022 - 2024 року фізичних осіб за формулою (2.2):

$$LTV_{proxy_{2022}} = \frac{30\,200\,000\,000}{18\,324\,000} \approx 1\,648 \text{ грн/клієнт}$$

$$LTVproxy_{2023} = \frac{37\,800\,000\,000}{18\,354\,000} \approx 2\,060 \text{ грн/клієнт}$$

$$LTVproxy_{2024} = \frac{40\,100\,000\,000}{18\,325\,000} \approx 2\,190 \text{ грн/клієнт}$$

Розрахунок LTVпроху для 2022 - 2024 року для корпоративних клієнтів за формулою (2.2):

$$LTVproxy_{2022} = \frac{30\,200\,000\,000}{765\,000} \approx 39\,500 \text{ грн/клієнт}$$

$$LTVproxy_{2023} = \frac{37\,800\,000\,000}{875\,000} \approx 43\,200 \text{ грн/клієнт}$$

$$LTVproxy_{2024} = \frac{40\,100\,000\,000}{910\,000} \approx 44\,000 \text{ грн/клієнт}$$

Отже, за результатами аналізу можна помітити, що витрати на маркетинг у 2022 році вплинули на зростання кількості клієнтів у 2023 році, а витрати 2023–2024 років впливають на зростання клієнтів у 2024 та 2025 роках відповідно. Тому показник LTVпроху за 2023–2024 роки вже враховує ефект маркетингових інвестицій попереднього року.

На підставі виконаного аналізу можна встановити, що сегментування клієнтської бази за фізичними особами та сегментом малого та середнього бізнесу дозволяє коректніше оцінювати прибутковість банку та ефективність витрат на маркетинг. Розрахунок спрощеної метрики LTVпроху вказує на те, що для фізичних осіб середній прибуток від одного клієнта зростає з 1 648 грн у 2022 році до 2 190 грн у 2024 році, що свідчить про стабільне зростання економічної цінності клієнта банку. У сегменті SME, який має вищу маржинальність,

LTVпроху зросло з 39 500 грн у 2022 році до 44 000 грн у 2024 році, що підкреслює важливу роль корпоративних клієнтів у досягненні фінансових результатів банку. Під час аналізу враховується період атрибуції, коли витрати на маркетинг здатні впливати на збільшення кількості клієнтів з лагом у часі, що дозволяє правильніше відобразити ефект маркетингових інвестицій у наступні роки та уникнути неправильних оцінок. Загальна тенденція LTVпроху показує, що навіть при зміні витрат на маркетинг прибуток від клієнтів зберігається, що свідчить про ефективність інвестування у підтримку і розвиток клієнтської бази, а також підкреслює важливість подальшого використання сегментації при оцінці ефективності маркетингових заходів.

Отже, у результаті здійсненого дослідження маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» вдалося виявити, що банк показує значну цифровізацію, спрямованість на клієнта та інноваційний підхід. Це забезпечує йому першість на фінансовому просторі України. У розділі 2.1 було проаналізовано ключові етапи розвитку банку, специфіку його структури, перелік послуг, систему продажів, конкурентне оточення та рекламну діяльність. Це дозволило створити загальне розуміння обсягу та особливостей функціонування фінансової установи.

У розділі 2.2 було проведено всебічний розбір маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк», застосовуючи модель 7Р. Вивчено основні групи споживачів, виконано SWOT- та PEST-аналіз, завдяки чому виявлено внутрішні переваги та недоліки банку, а також оцінено вплив найважливіших зовнішніх умов.

У розділі 2.3 здійснено аналіз результативності маркетингової стратегії банку, спираючись на ключові фінансові показники, зокрема чистий прибуток та збільшення клієнтської бази. Було проведено регресійно-кореляційний аналіз і визначено темп приросту клієнтів відповідно до витрат на їх залучення. Доведена відсутність прямого взаємозв'язку між витратами на маркетингові заходи та збільшенням клієнтської бази у короткостроковому періоді. Також оцінено ефективність стратегії за допомогою показника LTVпроху, що визначає економічну цінність клієнтської бази банку базуючись на доступних даних. Отримані дані вказують на зміну стратегії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Розробка концепції оновленої маркетингової стратегії з урахуванням цифрового середовища та змін споживчої поведінки

Маркетингова політика АТ КБ «ПриватБанк» націлена на формування цифрового середовища для всебічного обслуговування клієнтів. Значна увага акцентується на індивідуальних споживачах, а також на малому та середньому бізнесі. Ключові елементи цієї концепції полягають у вдосконаленні та розширенні можливостей віддаленого обслуговування, зокрема через мобільні банківські платформи, такі як «Приват24» та його версія для корпоративних клієнтів, «Приват24 для бізнесу». Окрім того, фінансова установа розширює спектр своїх цифрових та нефінансових пропозицій, куди входять електронний документообіг, електронна звітність, використання кваліфікованого електронного підпису, веб-сервіси, орієнтовані на комерційні структури, а також послуги з оцінки ділової репутації партнерів. Значний акцент робиться на покращенні комфорту та спрощенні доступу до послуг для суб'єктів підприємницької діяльності, особливо для тих, хто зареєстрований як фізична особа-підприємець. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє активне застосування передових технологічних рішень [17], гарантує безпеку даних, застосовує хмарні рішення для стабільності бізнесу в умовах нестабільності. У стратегії також враховано іміджеві аспекти – зміцнення бренду як довіреної цифрової банківської установи, яка надає високоякісне обслуговування та має широке охоплення цифрових каналів.

З огляду на проведений раніше розбір маркетингової діяльності банку, можна окреслити головні напрямки його маркетингової стратегії, що слугуватимуть підґрунтям для майбутніх покращень. Серед визначальних стратегічних орієнтирів, на яких зосереджується установа, слід виділити: інтенсивне впровадження цифрових рішень у спектр послуг, фокусування уваги на задоволенні вимог клієнтів, активна участь у реалізації державних фінансових

та соціальних ініціатив, забезпечення відкритості у взаємодії, ефективне керування потенційними небезпеками та вбудовування засад корпоративної соціальної відповідальності.

Завдяки аналізу статті [9] в розділі 2.2 було отримано важливу інформацію щодо шляхів удосконалення стратегії в умовах цифрової трансформації.

Вдалось виокремити основні поради щодо можливостей вдосконалення через детальну оцінку додатків конкурентів та «Приват24» аби залишатись актуальними та більше того, покращуватись для користувачів (див. табл 3.1). Порівняння здійснено з додатками від: Monobank (1-ше місце, 17 балів, АТ КБ «СЕНС БАНК» (2-ге місце, 15 балів) та АТ «А-Банк» (3-тє місце, 14 балів). Такий підхід дозволив виявити системні розриви у якості клієнтського досвіду.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз функціональних відмінностей «Приват24» та застосунків основних конкурентів

Функціональна сфера	Стан у «Приват24» (Поточна ситуація)	Реалізація у лідерів ринку (Monobank, Sense Bank, А-Банк)	Виявлений розрив / Напрямок удосконалення
1	2	3	4
Зручність та UX/UI	Інтерфейс перевантажений, навігація складна. Оцінка: «сильний набір, але є обмеження».	Sense Bank: Максимальна кастомізація (Drag & Drop робочого столу). Monobank: Інтуїтивний мінімалізм («нічого зайвого») А-Банк: «Помітно розвинений функціонал», акцент на простоті основних дій.	Спрощення інтерфейсу, впровадження можливості налаштування меню під потреби клієнта.
Гейміфікація та емоції	Програма «Привіт» має класичний характер (знижки). Емоційна складова мінімальна, але відповідає брендовому стилю спілкування.	Monobank: Анімований персонаж, нагороди (бейджі) за активність. А-Банк: Яскравий візуальний стиль, емоційний маркетинг. Sense Bank: Програма лояльності Cash'U з ігровими елементами вибору категорій.	Впровадження ігрових методів навчання для дітей та освітніх модулів для підвищення залученості.
Онлайн-підтримка	Активне використання ботів, складніший доступ до оператора.	Monobank & А-Банк: Акцент на «живу» підтримку в месенджерах без скриптів. Sense Bank: Інтегрований відеочат з агентом у додатку.	Вдосконалення чат-бота та спрощення доступу до підтримки живих спеціалістів.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Повністю цифрові процеси	Деякі операції (напр. оскарження шахрайства) потребують офлайн-взаємодії.	Monobank: Повний цикл обслуговування без відділень. Sense Bank: «Середня-висока оцінка функціоналу без відділень». А-Банк: «Добрий діджитал-функціонал», що мінімізує візити.	Цифровізація складних процесів (зокрема Security UX – подання заявок на оскарження транзакцій в програмі).

Джерело: розроблено автором.

По-перше, існує різниця в моделях обслуговування. Конкуренти реалізують концепцію всеосяжної діджиталізації, що дозволяє вирішувати будь-які питання дистанційно. Натомість у «Приват24» зберігаються сценарії, які потребують візиту до відділення, що знижує оцінку за критерієм автономності.

По-друге, простежується відмінність у підходах до зручності користування. Застосунки конкурентів побудовані на принципах мінімалізму, що робить їх інтуїтивно зрозумілими. Водночас «Приват24», як інструмент для обслуговування масового сегмента з величезним набором функцій, сприймається частиною користувачів як складний та перевантажений. Це підтверджується аналізом відгуків користувачів, де було виявлено проблему перевантаженості інтерфейсу мобільного застосунку додаток «Приват24». Клієнти зазначають, що часті оновлення інтерфейсу (наприклад, редизайн іконок чи зміна розташування меню) часто не спрощують, а навпаки – ускладнюють навігацію та сприйняття функціоналу. Такі зміни потребують значних ресурсів, проте не завжди конвертуються у підвищення задоволеності клієнтів. Це свідчить про необхідність оптимізації бюджету на розробку: кошти доцільно спрямувати не тільки на декоративні зміни заради відповідності трендам, а й на вирішення архітектурних незручностей (UX), на які вказують користувачі. Стратегія банку має фокусуватися на збереженні та удосконаленні унікальної ідентичності бренду при максимальному спрощенні клієнтського шляху, уникаючи витрат на

впровадження рішень, що не несуть практичної цінності. Удосконалення унікальної ідентичності бренду в цифровому світі тісно пов'язано із архітектурним дизайном додатку, адже на впізнаваність бренду користувачами впливає саме дизайн, а його часті зміни можуть заважати запам'ятовуванню.

По-третє, конкуренти активно використовують неформальний стиль комунікації та гейміфікацію. Проте для АТ КБ «ПриватБанк», як системної державної установи, копіювання цього підходу є недоцільним, оскільки це може зашкодити унікальному іміджу надійного фінансового партнера. Ідентичність бренду неминуче означає збереження його відмінних рис як на рівні візуального оформлення та функціональних можливостей, так і в аспекті цінностей, які він несе у віртуальному просторі. Виклик полягає в тому, щоб зберегти серйозний діловий тон, але забезпечити таку ж легкість та швидкість взаємодії, яку пропонують необанки. Водночас, стратегія емоційного залучення може бути ефективно реалізована точково – наприклад, у комунікації з наймолодшою аудиторією шляхом гейміфікації методів навчання фінансової грамотності через картку «Юніора». Це спонукатиме до утворення емоційної прив'язаності та підвищуватиме ймовірність користування банком в майбутньому.

Таким чином, пріоритетом оновленої стратегії має стати не додавання нових опцій, а інтеграція сервісів безпеки, впровадження ШІ-персоналізації та спрощення інтерфейсу, точкову гейміфікацію, що дозволить сформувати нові стандарти якості цифрового банкінгу.

Ця стратегія має бути ретельно зваженою комбінацією інновацій, неухильного дотримання принципів соціальної відповідальності та невинної роботи над зміцненням довіри серед клієнтської бази.

Ще одним ключовим вектором є поглиблення персоналізації банківських послуг – через аналіз поведінки клієнтів, їхніх вподобань та активностей в додатку, з подальшим формуванням індивідуальних пропозицій, нагадувань, кредитних і кешбек-програм [7]. Для досягнення цієї мети необхідно розвивати машинне навчання та системи штучного інтелекту в рамках мобільного додатку [10].

Користувачі часто зіштовхуються з технічними збоями під час роботи з чат-ботами, що ускладнює їх ефективне використання. Також на відміну від основного конкурента є проблеми з доступністю до підтримки онлайн-спеціалістів в чаті для звичайних (не преміум) користувачів. Тому удосконалення програмних рішень і впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації процесів є одним із перспективних напрямів розвитку.

У рамках впровадження оновленої стратегії має бути відведена вагома роль напряму, присвяченому фінансовій грамотності, який демонструє не лише комерційну, а й соціальну роль фінансової установи. Доцільним кроком є запровадження навчальних ресурсів в електронному форматі: вебінарів за участю експертів (для дорослих користувачів) та інтерактивних ігрових методів навчання для дітей, які можна буде знайти у мобільному застосунку «Приват24», на сторінках банку у соціальних мережах, а також на партнерських освітніх платформах. Завдяки цьому стане можливим формування відповідальної поведінки у клієнтів до фінансів, зниження рівня розповсюдження фінансових афер, підкріплення соціальної відповідальності, а також зміцнення іміджу АТ КБ «ПриватБанк» як організації, котра дбає про інтереси своїх клієнтів.

Реалізація удосконаленої маркетингової стратегії також передбачає більш активне просування АТ КБ «ПриватБанк» у цифровому просторі, а саме на платформах TikTok, Instagram та YouTube. З цією метою буде створюватися сучасний контент, що міститиме елементи навчання та інформативні формати. Це посприятиме встановленню більш тісного емоційного зв'язку з молодшими групами споживачів та сприятиме покращенню іміджу банку.

Слід підкреслити важливість розбудови системи ключових показників ефективності (KPI), зокрема у сфері цифрового просування: від охоплення цільової аудиторії, рівня взаємодії та лояльності клієнтів, до кількості скарг і коментарів, ступеня задоволеності користувачів, оперативності реагування на звернення, частоти повернення до використання послуг, та низки інших метрик. Такий підхід уможливить не лише діагностувати слабкі місця у налагодженні

комунікацій, але й оперативно впроваджувати необхідні коригувальні дії.

Запропонована концепція інтегрує маркетингові та ціннісні аспекти з метою підвищення конкурентоспроможності банку в цифровому середовищі. Реалізація стратегії спрямована на активізацію цифрової присутності, персоналізацію сервісу та зміцнення суспільної довіри, що є фундаментом для побудови довгострокових відносин із клієнтами.

Завдання для втілення вдосконаленої стратегії АТ КБ «ПриватБанк»:

- вирішення архітектурних незручностей «Приват24» та удосконалення впізнаваної ідентичності бренду банку в цифровому світі;
- застосування індивідуального підходу до клієнтського сервісу, базуючись на аналізі їхніх дій;
- розвиток освітніх програм з фінансової обізнаності як частину соціальної відповідальності банку;
- збільшення активності банку в соціальних мережах з використанням оновлених форматів спілкування;
- удосконалення системи цифрових показників ефективності (KPI) для оцінки маркетингових активностей;
- підтримка чесної та етичної комунікації зі споживачами банківських продуктів та послуг;
- удосконалення чату онлайн-підтримки та підтримки спеціалістів.

В умовах сьогоденних цифрових трансформацій та викликів, стратегічне планування банку вимагає цілісного бачення задля створення ефективної, гнучкої та самобутньої моделі взаємодії з клієнтами. З огляду на вищесказане, представлено концепцію втілення удосконаленої маркетингової стратегії банку в цифровому просторі, що схематично зображено на рисунку 3.1.

У межах цієї концепції на перший план виходять складові: персоналізація послуг, підтримка сталої ідентичності бренду, нарощування присутності у соціальних мережах, запуск навчальних курсів, спрямованих на підвищення фінансової грамотності, забезпечення якісної підтримки через онлайн-формат, а також оцінювання ефективності здійснених кроків на основі визначених метрик.

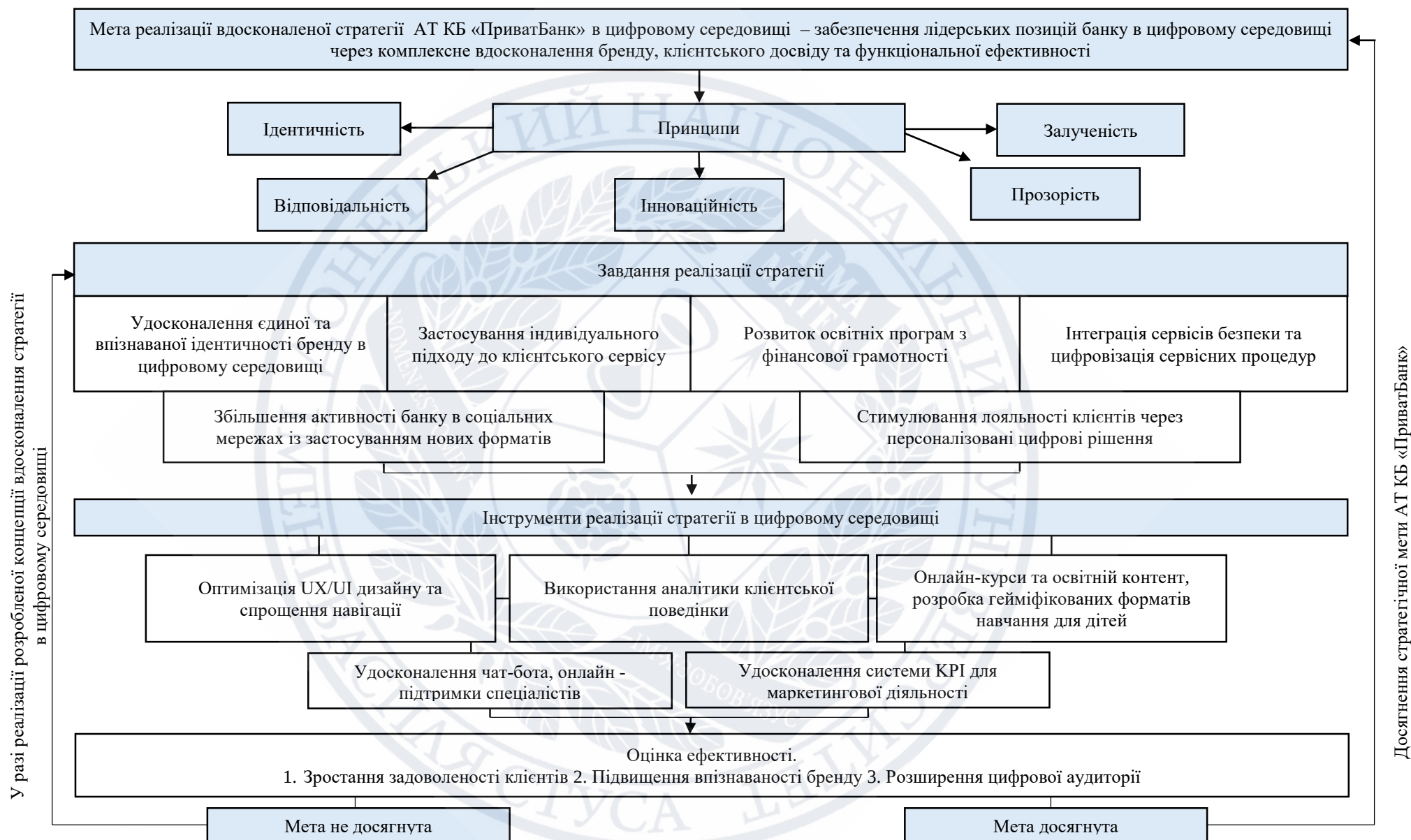


Рисунок 3.1 - Концепція удосконалення стратегії банку в цифровому середовищі

Джерело: розроблено автором.

Не менш значущим постає завдання знаходження оптимальної рівноваги між впровадженням технологічних інновацій та збереженням емоційного контакту з аудиторією, що, своєю чергою, зміцнює довіру до бренду та стимулює клієнтську лояльність.

Запропонована концепція вдосконалення маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк», що розглядається в цифровому середовищі, відповідає прагненню банку до інноваційного шляху розвитку, підсилення позицій у конкурентній боротьбі та збільшення цінності для клієнтів. У довгостроковій перспективі вона може допомогти зберігати актуальність та не втрачати позиції в рейтингу найкращих цифровізованих лідерів. Більше того, враховуючи прогалини, які наявні в порівнянні з конкурентами, є сенс прагнути отримати ще вищі місця в рейтингу серед додатків.

Зважаючи на розроблену концепцію покращення маркетингової стратегії банку (див. рис. 3.1), доцільно припустити вартість запропонованих рішень. Беручи до уваги обсяг проєкту та потребу інтеграції інструментів у цифрову екосистему банку, приблизні додаткові витрати на впровадження концепції складуть близько 75 млн грн.

Ця сума включає:

- витрати на комплексний UX/UI редизайн та оптимізацію архітектури додатку;
- розширення маркетингової активності в соціальних мережах і створення медіаконтенту – 18 млн грн;
- аналітика клієнтських даних та інтеграція KPI – 15 млн грн;
- розробка освітніх модулів у застосунку та гейміфікованих форматів – 12 млн грн;
- організаційні та IT-витрати на адаптацію процесів – 8 млн грн.

Оскільки у 2024 році витрати на маркетинг становили 163 млн грн, то разом із додатковими витратами, що становлять 75 млн грн, сума загальних витрат на маркетинг становитиме 238 млн грн.

Реалізація запропонованих інструментів не просто усуне наявні негаразди, такі як втрата оригінальності або недостатній рівень індивідуалізації послуг, а й відчутно поліпшить рівень фінансової обізнаності населення. Злагоджене планування кроків відповідно до цієї концепції сприятиме досягненню головного завдання банку, підтримає його сталий розвиток на перспективу та посилить лояльність клієнтів у період значної нестабільності фінансового сектору.

3.2. Обґрунтування економічної доцільності та розрахунок ефективності запропонованих рішень

Запропонована концепція вдосконалення маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» в цифровому просторі вимагає комплексного підходу. Справа не обмежується лише оновленням каналів комунікації та індивідуалізацією послуг. Не меншого значення набуває ретельна перевірка економічної доцільності усіх цих трансформацій. Бо, зваживши на нещодавнє зростання витрат на просування та невеликий приріст клієнтів, стає зрозумілим: необхідно прорахувати, якою мірою ці реформи спроможні покращити фінансові результати.

Для оцінки економічного ефекту від запропонованих маркетингових рішень використано показник загального очікуваного додаткового прибутку (R). Цей показник відображає прогнозований приріст маржинального прибутку банку, який можливий завдяки зростанню життєвої цінності клієнтів (LTV) у двох основних групах – фізичних осіб та клієнтів малого та середнього бізнесу (SME).

Формула розрахунку має вигляд:

$$R = (\Delta LTV_{\text{фіз.ос}} \times N_{\text{фіз.ос}}) + (\Delta LTV_{\text{SME}} \times N_{\text{SME}}), \quad (3.1)$$

Де

$\Delta LTV_{\text{фіз.ос}}$ – приріст середнього показника життєвої цінності клієнта серед фізичних осіб після впровадження стратегії, грн;

$N_{\text{фіз.ос}}$ – кількість активних клієнтів цього сегмента, осіб;

ΔLTV_{SME} – приріст середньої цінності клієнта малого і середнього бізнесу, грн;

N_{SME} – кількість корпоративних клієнтів SME-сегмента, осіб.

Показник R показує загальний потенційний приріст прибутку, який може бути отриманий завдяки впровадженню оновленої маркетингової стратегії. У рамках дослідження R розглядається як прогнозований додатковий дохід (а не реальний бухгалтерський прибуток), що відображає економічну користь, очікувану від підвищення залученості клієнтів і зростання LTV. Враховуючи це, подальші обчислення не враховують податкові відрахування та капітальні витрати, бо головна мета – аналітичне порівняння сценаріїв ефективності маркетингових інвестицій. Отже, показник R краще розглядати як оцінковий показник економічної доцільності, який використовується як основа для розрахунку коефіцієнта рентабельності маркетингових вкладень (MROI).

В подальших розрахунках величини $\Delta LTV_{\text{фіз.ос}}$ та $\Delta LTV_{\text{(SME)}}$ визначено як різницю між очікуваними та поточними значеннями життєвої цінності клієнтів, а підсумкове значення R становить близько 3,6 млрд грн, що підтверджує високу результативність упроваджених стратегічних заходів у разі стабільності макроекономічного середовища.

Економічна доцільність упровадження вдосконаленої маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» в цифровому середовищі визначається її прогнозованою здатністю генерувати додатковий прибуток шляхом максимізації ключового показника ефективності маркетингових зусиль – життєвої цінності клієнта (LTV_{proxy}) – за одночасної оптимізації інвестиційних витрат.

Пропоновані заходи зосереджені на збільшенні показника LTV_{proxy} , розрахованого для двох ключових груп клієнтів: індивідуальних користувачів та малого й середнього бізнесу (SME). При цьому беруться до уваги їхні базові значення, зафіксовані у 2024 році, які на той час становили 2190 грн для першої групи та 44 000 грн для другої.

Обґрунтування ефективності базується на гіпотезі, що вдосконалення клієнтського сервісу (через індивідуалізацію взаємодії та впровадження чат-

ботів), а також посилення впізнаваності бренду забезпечить зростання LTVпроху для фізичних осіб на 4%, до прогнозованого рівня 2277,60 грн. Водночас, розширення функціоналу та підтримка етичної комунікації у сегменті SME прогнозовано підвищить LTVпроху на 5%, до 46 200 грн.

Сукупний додатковий прибуток (R), який очікується в результаті реалізації зазначених маркетингових заходів протягом 2025 року, розраховується на основі кількості активних клієнтів за 2024 рік – 18 325 тис. фізичних осіб та 910 тис. представників сегмента SME. Загальний очікуваний додатковий прибуток (R), який безпосередньо атрибутується впровадженню вдосконаленої маркетингової стратегії протягом прогнозного періоду складається з двох основних частин (двох сегментів клієнтів), які потім сумуються (формула 3.2):

$$R = \text{Додатковий прибуток від фіз. осіб} + \text{Додатковий прибуток від SME}, (3.2)$$

$$R = ((2277,60 - 2190) \times 18\,325\,000) + ((46\,200 - 44\,000) \times 910\,000)$$

$$R \approx 1\,605,09 \text{ млн грн} + 2\,002,00 \text{ млн грн} \approx 3\,607,09 \text{ млн грн.}$$

Отже, прогнозований додатковий прибуток у розмірі близько 3,6 млрд грн свідчить про високий потенціал впроваджуваної маркетингової стратегії.

Для підтвердження економічної доцільності запропонованої концепції щодо удосконалення стратегії банку в цифровому середовищі проведено оцінку маркетингових інвестицій. Орієнтовні витрати на реалізацію нових цифрових інструментів становлять 75 млн грн. Для оцінки фінансової ефективності проєкту використано показник рентабельності маркетингових інвестицій (MROI), який визначає співвідношення отриманого додаткового прибутку (R) до величини маркетингових інвестицій (I):

$$MROI = \frac{R - I}{I} \times 100\% \quad (3.3)$$

Підставивши відповідні значення, отримаємо:

$$MROI = \frac{3\,607,09 \text{ млн грн} - 75 \text{ млн грн}}{75 \text{ млн грн}} \times 100\% \approx 4709\%$$

Отриманий результат засвідчує надзвичайно високий рівень рентабельності інвестицій (близько 4709%), що підтверджує значну економічну ефективність упровадження вдосконаленої маркетингової стратегії. В загальному економічна вигода для банку становила б 8,99%, якби він втілював викладені пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії у 2024 році (див. формулу) 3.4.

$$d_m = \frac{R}{P_{net}} \times 100\%, \quad (3.4)$$

де:

d_m – частка додаткового прибутку від впровадження маркетингової стратегії у загальному прибутку банку;

R – загальний очікуваний додатковий прибуток;

P_{net} – чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік, який згідно зі звітністю склав 40 141 млн грн [62].

Підставивши відповідні значення, отримаємо:

$$d_m = \frac{3\,607,09 \text{ млн грн}}{40\,141 \text{ млн грн}} \times 100\% \approx 8,99\%$$

Реалізація запропонованої стратегії здатна забезпечити приріст, еквівалентний майже 9% від усього річного чистого прибутку банку, який в сумі з додатковим прибутком від маркетингу становить 43 748 млн грн. Це свідчить про те, що запропоновані заходи мають не лише локальний маркетинговий ефект, а й є стратегічно значущими для фінансової стійкості установи в цілому.

Такий результат пояснюється синергетичним ефектом, за якого поєднання інвестицій у підвищення якості клієнтського досвіду та оптимізацію маркетингових витрат за рахунок КРІ забезпечує багаторазове зростання прибутковості.

Отже, запропонований підхід не просто укріплює те місце, яке ПриватБанк займає серед конкурентів у сфері цифрових технологій, але й являє собою фінансово обґрунтований спосіб збільшення як прибутковості, так і довгострокової ефективності маркетингової діяльності.

Проте в сучасних турбулентних умовах варто враховувати розвиток подій, який може відрізнятись від очікуваного. Тому було проведено сценарний аналіз для підвищення достовірності оцінки ефективності.

Він передбачає розрахунок очікуваного додаткового прибутку (R) та рентабельності інвестицій (MROI) за трьома сценаріями: песимістичним, базовим та оптимістичним.

За базовий сценарій прийнято розрахунки, наведені вище, де прогнозований приріст LTV становить 4% для фізичних осіб та 5% для бізнесу при інвестиційному бюджеті 75 млн грн.

Песимістичний сценарій припускає вплив негативних факторів (погіршення економічної ситуації, зниження купівельної спроможності, технічні затримки впровадження).

За припущенням, якщо ефективність заходів буде вдвічі нижчою за планову, приріст LTV складе лише 2% для фізичних осіб та 2,5% для корпоративних клієнтів.

$$R_{\text{пес}} = ((2190 \times 0,02) \times 18,325 \text{ млн}) + ((44000 \times 0,025) \times 0,91 \text{ млн})$$

$$R_{\text{пес}} \approx 802,6 \text{ млн} + 1001 \text{ млн} = 1\,803,6 \text{ млн грн}$$

$$MROI = \frac{1\,803,6 \text{ млн грн} - 75 \text{ млн грн}}{75 \text{ млн грн}} \times 100\% = 2\,305\%$$

Отже, згідно песимістичного сценарію, пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії все ще зберігають позитивну динаміку нарощення LTV, хоч і з повільним темпом.

Оптимістичний сценарій передбачає швидке відновлення економіки, високу залученість клієнтів у нові цифрові канали та вірусний ефект від маркетингових комунікацій. Якщо припустити, що за умов сприятливої кон'юнктури та високої конверсії приріст LTV може перевищити план у 1,5 рази, то:

$$R_{\text{опт}} = ((2190 \times 0,06) \times 18,325 \text{ млн}) + ((44000 \times 0,075) \times 0,91 \text{ млн})$$

$$R_{\text{опт}} \approx 2407,9 \text{ млн} + 3003 \text{ млн} = 5\,410,9 \text{ млн грн}$$

$$MROI = \frac{5\,410,9 \text{ млн грн} - 75 \text{ млн грн}}{75 \text{ млн грн}} \times 100\% = 7\,115\%$$

Результати моделювання (див. табл. 3.2) засвідчують високу стійкість запропонованої стратегії. Навіть за найгіршого сценарію показник MROI залишається на високому рівні (2305%), що гарантує окупність інвестицій та отримання значного прибутку для банку.

Таблиця 3.2 – Зведені показники ефективності за сценаріями

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Коефіцієнт приросту для фіз. осіб	2%	4%	6%
Коефіцієнт приросту для SME	2,5%	5%	7,5%
Очікуваний прибуток, млн грн	1 803,6	3 607,1	5 410,9
MROI (Рентабельність)	2 305%	4 709%	7 115%

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи, у третьому розділі розроблено та обґрунтовано шляхи вдосконалення маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації. Запропонована концепція базується на комплексному підході, що включає оновлення візуальної ідентичності цифрових каналів, поглиблення персоналізації клієнтського досвіду за допомогою ШІ-технологій, розвиток освітніх ініціатив та гейміфікацію взаємодії з користувачем.

Визначено, що ключовими інструментами реалізації стратегії є модернізація мобільного додатку «Приват24», активізація комунікації у соціальних мережах через нові контент-формати та впровадження системи цифрових KPI для моніторингу ефективності.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу доцільність запропонованих заходів. Розрахунки засвідчили, що при необхідному інвестиційному бюджеті у 75 млн грн проєкт характеризується значним потенціалом прибутковості: прогнозований показник рентабельності інвестицій (MROI) становить 4709%. Крім того, реалізація стратегії здатна забезпечити вагомий стратегічний ефект, еквівалентний 8,99% від чистого прибутку банку, що підтверджує її важливість для зміцнення ринкових позицій АТ КБ «ПриватБанк». Також було проведено сценарний аналіз, що підтвердив ефективність запропонованих рішень.

ВИСНОВКИ

Внаслідок проведеного дослідження було всебічно досліджено теоретичні засади стратегічного маркетингового аналізу банку. Також розглянуто практичні особливості маркетингової діяльності АТ КБ «ПриватБанк», і, зрештою, обґрунтовано шляхи покращення його маркетингової стратегії.

У першому розділі даного дослідження проаналізовано суть стратегічного маркетингу, його місце та значущість в управлінні банківською установою. Визначено, що стратегічний маркетинг є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності банку, його здатності витримувати зовнішні негаразди та успішного позиціонування в умовах цифрової еволюції. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до стратегічного аналізу, що поєднує інструменти оцінки зовнішнього середовища (PEST, 5 сил Портера) та внутрішнього потенціалу (SWOT, 7P, BCG). Систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії, зокрема виокремлено групу Digital-KPI та показників клієнтського досвіду (NPS, CSI), які в сучасних умовах є не менш значущими, ніж класичні фінансові індикатори (ROI, ROMI).

У другому розділі, використовуючи АТ КБ «ПриватБанк» як приклад, проведено практичний аналіз його маркетингової діяльності. Представлено загальну характеристику банку як провідної державної фінансової установи з розвиненою цифровою інфраструктурою, значною клієнтською базою та міцними позиціями на ринку. Аналіз фінансово-господарської діяльності підтвердив беззаперечне лідерство банку. АТ КБ «ПриватБанк» протягом останніх трьох років показує стабільне збільшення прибутковості та ефективності своєї діяльності, що засвідчує його міцність на фінансовому ринку України. У 2022 році чистий прибуток банку склав 30,2 млрд грн, незважаючи на важку макроекономічну ситуацію в державі. Упродовж 2023 року прибуток збільшився до 37,8 млрд грн, демонструючи приріст у 24,8% у порівнянні з попереднім роком. Значна частка цього прибутку, конкретно 30,2 млрд грн, була переведена на виплати дивідендів до державного бюджету, що підкреслює

ключову роль банку як вагомого джерела фінансування бюджету [20]. У 2024 році банк продовжив тенденцію до збільшення: чистий прибуток склав 40,1 млрд грн, а розмір сплаченого податку на прибуток, перерахованого до бюджету, досягнув історичного максимуму – 40,9 млрд грн. Ці та інші показники вказують на значну операційну ефективність, надійне управління активами та прибутками, а також на здатність банку відповідати соціально-економічним потребам у періоди зростання попиту на фінансову стабільність.

За підсумками аналізу приросту клієнтів виявлено, що у деякі роки спостерігається зменшення використання додатку «Приват24» клієнтами, що може вказувати на низьку ефективність певних стратегічних напрямків або на перегляд пріоритетів у розподілі ресурсів, проте у наступний рік ситуація покращилась. Проаналізовано маркетинговий комплекс (7P), в рамках якого розглянуто продуктову лінійку, цінову стратегію, комунікаційну політику, систему збуту банку, процеси надання послуг, значення персоналу та елементи матеріальних свідчень. Окремо вивчено споживчі сегменти клієнтів, їхні особливості та ключові потреби. Здійснено SWOT-аналіз, що дав змогу визначити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності банку, зокрема – труднощі репутаційного плану, недовіру яка зберігається у певних категорій клієнтів, а також ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю та посиленням конкуренції. PEST-аналіз окреслив вплив зовнішніх факторів на діяльність маркетингової системи АТ КБ «ПриватБанк». Проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу витрат на маркетинг на кількість активних клієнтів. Через брак інформації про витрати на маркетинг у фінансових звітах, оцінювання проводилось враховуючи приблизний спрощений LTV, чистий прибуток банку та збільшення кількості клієнтів.

У третьому розділі сформульовано ключові вектори вдосконалення маркетингової стратегії АТ КБ «ПриватБанк», враховуючи сучасні виклики та результати попереднього аналізу. Визначено пріоритет оновлення візуальної ідентичності, поглиблення персоналізації послуг, вдосконалення онлайн-комунікації, активізації присутності в соціальних мережах та впровадження

освітніх цифрових ініціатив. Розроблена ідея включає в себе не тільки засоби зв'язку та технологічні рішення, а й стратегічні засади, серед яких – відкритість, підзвітність, новаторство та орієнтація на клієнта. Також у цьому розділі здійснено економічний аналіз ефективності втілення концепції, який засвідчив її виправданість: за умов введення запропонованих удосконалень прогнозується збільшення прибутків та розширення клієнтської аудиторії, що дає підстави вважати оновлену стратегію обґрунтованим курсом розвитку банку.

Загалом, проведене дослідження виявило, що стратегічний маркетинг банку – це складна багаторівнева структура, яка вимагає безперервного контролю, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та детального вивчення потреб клієнтів. Впровадження запропонованих рекомендацій допоможе АТ КБ «ПриватБанк» не тільки збільшити результативність маркетингової стратегії, але й утримати першість на українському ринку банківських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ARPU - Average Revenue per User. *Archon*. URL: <https://surl.li/aucfgj>.
2. Azzabi A., Lahrichi Y. Bank performance determinants: state of the art and future research avenues. *New challenges in accounting and finance*. 2023. Vol. 9. P. 26–41. URL: <https://surl.li/vqkwfc>.
3. Banking Innovations: Marketing Support in the Financial Market of Ukraine. *Economic Alternatives*. 2023. Vol. 29, no. 2. P. 384–408. URL: <https://surl.li/obbbud> (date of access: 06.11.2025).
4. Bolivar F., Duran M. A., Lozano-Vivas A. Business Model Contributions to Bank Profit Performance: A Machine Learning Approach. *Research in International Business and Finance*. 2023. P. 101870. URL: <https://surl.li/jzywpr> (date of access: 06.11.2025).
5. Building Sustainable Competitive Advantage in Banking through Organizational Agility / W. Probojakti et al. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 19. P. 8327. URL: <https://surl.li/duhfwl> (date of access: 06.11.2025).
6. CSI опитування як шлях до лояльності клієнта. *Global Bilgi*. URL: <https://surl.lu/xoxeeo>.
7. Digitalization Management in the Corporate Banking Sector of Ukraine / D. Kretov et al. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8, no. 3. P. 92–103. URL: <https://surl.li/pgmfjd> (date of access: 06.11.2025).
8. Fintech Insider. (2023, 12 травня). Торік кількість активних клієнтів «Приват24» зросла до 13 млн. Fintech Insider. URL: <https://surl.li/wzxamb> (дата звернення 03.10.2025).
9. Forbes Ukraine. Рейтинг банківських додатків. Чи є конкуренти у моно? Чи зміг «Ощад» обійти «Райф» та ОТП? Яке місце у ТОП-10 посідає «Приват»? Дослідження асоціації ЄМА. 2023, 10 травня. URL: <https://surl.li/gcxsbi> (дата звернення: 02.10.2025).
10. Gerling C., Lessmann S. Leveraging AI and NLP for bank marketing: a systematic review and gap analysis. *Cornell University*. 2024. P. 1–32.

URL: <https://surl.li/ikeebn>.

11. Global banking annual review 2023: the great banking transition. *McKinsey&Company*. URL: <https://surl.li/cvyuii>.

12. Hill M. How operational excellence transforms financial services. *Process Excellence Network*. URL: <https://surl.li/trvnpi>.

13. Hrytsenko L., Kozhushko I. Banking marketing development trends in the context of digitalization. *Visnyk of Sumy State University*. 2023. No. 4. P. 53–63. URL: <https://surl.li/uoyijd> (date of access: 06.11.2025).

14. Improving customer relations in the banking sector of Ukraine through the development of priority digital banking products and services: Evidence from Poland / O. Prokopenko et al. *Banks and Bank Systems*. 2022. Vol. 17, no. 3. P. 12–26. URL: <https://surl.li/gveobr> (date of access: 06.11.2025).

15. Innovative approaches to the assessment of banking competition in Ukraine in terms of digital transformation / G. Karcheva et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. No. 1. P. 181–195. URL: <https://surl.li/wqqtht> (date of access: 06.11.2025).

16. Interfax Україна. ПриватБанк повідомив про приріст клієнтської бази на кінець 2024 року. URL: <https://surl.li/rgkkci> (дата звернення: 18.04.2025).

17. Iorgachova M., Kovalova O. Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market. *Economic forum*. 2025. P. 8–24. URL: <https://surl.li/wzprfy> (date of access: 06.11.2025).

18. Ivanov M., Pylypenko A. Building a structural model of the banking sector in the conditions of martial state in Ukraine. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2025. Vol. 2, no. 32. P. 197–205. URL: <https://surl.li/yygbdy> (date of access: 06.11.2025).

19. Kuiava B. Strategy for innovative development of the banking sector in the post-war reconstruction of Ukraine. *Actual problems of economics*. 2025. Vol. 1, no. 288. P. 135–142. URL: <https://surl.li/vwmmnv> (date of access: 06.11.2025).

20. OpenDataBot. Банки України: прибуток у 2024 році. OpenDataBot. 2024. URL: <https://surl.li/mixjhs> (дата звернення: 17.04.2025).

21. PEST-аналіз. *Onpage School*. URL: <https://surl.li/lcwvdi> (дата звернення: 16.11.2025).
22. Pham T., Talavera O., Yang J. Multimarket competition and profitability: evidence from Ukrainian banks. *Oxford Economic Papers*. 2019. URL: <https://surl.li/tzzcdk> (date of access: 06.11.2025).
23. Retention-маркетинг: як це працює. *CASES*. URL: <https://surl.li/ietgtt> (дата звернення: 16.11.2025).
24. Sadura O., Pidhayna A. Financial stability of the banking system of Ukraine in the conditions of war. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8, no. 4. P. 24–29. URL: <https://surl.li/wixhov> (date of access: 06.11.2025).
25. Sliusar S., Prihodko R. Formation of marketing strategy for bank development in the banking services market. *University Economic Bulletin*. 2022. No. 55. P. 139–145. URL: <https://surl.li/ystupi> (date of access: 06.11.2025).
26. Strategy of Ukrainian Financial Sector Development. *NBU*. URL: <https://surl.li/hzgumt>.
27. *Welcome to nginx!*. URL: <https://surl.li/htuewh> (дата звернення: 17.09.2025).
28. *Welcome to nginx!*. URL: <https://surl.li/qighsg> (дата звернення: 17.09.2025).
29. YouControl. Деталі компанії (ідентифікатор 14360570). URL: <https://surl.li/rnzhjb> (дата звернення: 03.10.2025).
30. Zatonatska T., Hubska M., Shpyrko V. Marketing strategies in the banking services sector with the help of data science. *Marketing and management of innovations*. 2022. Vol. 2, no. 1. P. 121–127. URL: <https://surl.li/gjrqqi> (date of access: 06.11.2025).
31. Аванесова Н., Бакало І. Фінансова стабільність банківської системи України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи зміцнення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://surl.li/pmthpo>.
32. Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» Банківська

ліцензія №22. *НБУ*. URL: <https://surl.li/eclsmv>.

33. Александров М. Net Promoter Score (NPS): що це і як його виміряти?. *Brander*. URL: <https://surli.cc/rvkyrv> (дата звернення: 16.11.2025).

34. АТ КБ «ПриватБанк». 2024 рік: нові продукти для клієнтів та рекордний податок для держави. URL: <https://surl.lu/upsnns> (дата звернення: 14.04.2025).

35. АТ КБ «ПриватБанк». Інформація про структуру власності та органи управління. URL: <https://surl.li/xikixa> (дата звернення: 14.04.2025).

36. АТ КБ «ПриватБанк». Мапа мережі. URL: <https://privatbank.ua/map> (дата звернення: 14.04.2025).

37. АТ КБ «ПриватБанк». Про банк. URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 14.04.2025).

38. АТ КБ «ПриватБанк». Програма лояльності «Привіт». URL: <https://surl.li/yupgiy> (дата звернення: 14.04.2025).

39. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2023 рік. 2024. URL: <https://surl.li/hkqcnv> (дата звернення: 17.09.2025).

40. АТ КБ «ПриватБанк». Статут банку. URL: <https://surl.li/qhmwvc> (дата звернення: 14.04.2025).

41. АТ КБ «ПриватБанк». Умови та тарифи банківських продуктів для клієнтів. URL: <https://privatbank.ua/terms> (дата звернення: 15.04.2025).

42. АТ КБ «ПриватБанк». Уряд затвердив звіт ПриватБанку та розподіл чистого прибутку за 2023 рік і розмір річних дивідендів. URL: <https://surl.li/ctywoi> (дата звернення: 15.04.2025).

43. АТ КБ «ПриватБанк». Фінансова звітність. URL: <https://surl.li/tuvxoe> (дата звернення: 09.05.2025).

44. Бондаренко Л. ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://surl.li/bfmfeb> (дата звернення: 06.11.2025).

45. Борошенко Т. М., Гапонюк Р. М. Маркетинг у банківській сфері в умовах сучасних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 160–

165. URL: <https://surl.li/lgsyyr>.

46. Бутенко Н. В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 288 с.

47. Версаль Н., Дудник Я. Диджитал трансформація банківської діяльності в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т. 1, № 37. С. 68–77. URL: <https://surl.lu/bxhiwh> (дата звернення: 06.11.2025).

48. Веселий І. О. Конкурентоспроможність цифрових банків в банківській системі України в умовах посиленої діджиталізації: маркетинговий аспект. *Actual problems of economics*. 2024. Т. 6, № 276. С. 107–115. URL: <https://surl.li/zfzinb>.

49. Волнянський А. Рівні впізнаваності бренду: як зробити так, щоб клієнти про вас не забували. *LIGA.net*. URL: <https://surl.li/cfqymo> (дата звернення: 16.11.2025).

50. Жукова В. ROMI: що означає ця метрика і навіщо її розраховувати. *eSputnik*. URL: <https://surl.li/nugfrv>.

51. Жураховська Л. Інвестиційна стратегія банківського сектора в умовах нестабільності фінансових ринків. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Т. 5, № 52. С. 25–39. URL: <https://surl.lt/fkmjai> (дата звернення: 06.11.2025).

52. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – Київ: Вільямс, 2020. – 736 с.

53. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ : Діалектика, 2021. 832 с.

54. Ксенія Петріна. Що таке churn rate, як правильно його розрахувати та максимально знизити відтік клієнтів. *eSputnik*. URL: <https://surl.lt/noojvu> (дата звернення: 16.11.2025).

55. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. – К.: Основи, 2021. – 560 с.

56. Мазаракі А. А. Стратегічний маркетинг / ред. А. А. Мазаракі. Київ : ДТЕУ, 2023. 247 с.

57. Михайлівська І. Що охороняє служба безпеки «Приватбанку» і скільки це коштує?. *ГЛАВКОМ*. URL: <https://surl.li/fdntfn> (дата звернення: 17.09.2025).
58. ПриватБанк. Клієнтам / Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/clients> (дата звернення: 17.04.2025).
59. ПриватБанк. Річна фінансова звітність ПриватБанку за 2020 рік. 2021. URL: <https://surl.li/yqefqa> (дата звернення: 18.04.2025).
60. ПриватБанк. Річна фінансова звітність ПриватБанку за 2021 рік. 2022. URL: https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf (дата звернення: 18.04.2025).
61. ПриватБанк. Фінансова звітність ПриватБанку за 2022 рік. 2023. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (дата звернення: 18.04.2025).
62. ПриватБанк. Фінансова звітність ПриватБанку за 2024 рік. 2025. URL: <https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
63. Процишин Ю. Стратегічний маркетинг : електрон. навч. посіб. для студентів спец. 075 МАРКЕТИНГ, ступені. вищ. освіти магі. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 146 с. URL: <https://surl.li/xdpstf> (дата звернення: 06.11.2025).
64. Рекламний мільярд: скільки українські банки витрачають на просування свого бренду і залучення нових клієнтів. *Delo.ua*. 2023. URL: <https://surl.li/seidvg>.
65. Ріст у маркетингу: стратегії для підвищення уваги клієнтів LP-CRM. *LP-CRM*. URL: <https://surl.li/glthco>.
66. Садчикова І. В., Колотило Л. Л., Волок А. Р. Формування стратегії банківських установ в Україні в умовах цифровізації фінансового ринку та макроекономічної нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Т. 2, № 20. С. 267–278. URL: <https://surl.li/kkmoeo> (дата звернення: 06.11.2025).
67. Сергєєва О. С. Сучасні діджитал інструменти як маркетингова стратегія банків. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2023.

№ 8.

68. Харабара В. М., Грешко Р. І., Третькова О. В. Особливості сучасного банківського маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 43–46.

URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2021/9.pdf.

69. Частка ринку - що це і як її збільшити. *EDIN*.

URL: <https://lnk.ua/xNKQxQAe8> (дата звернення: 16.11.2025).

70. Що таке конверсія в маркетингу: визначення та важливість. *Dois Z Publicidade*. URL: <https://surl.li/nzmenz> (дата звернення: 16.11.2025).





ДОДАТКИ