

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Побудова маркетингової стратегії для просування продукції»

(на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк», м. Дніпро)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Молчанова Анастасія Володимирівна**

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи,  
к.е.н., доцент

Дронова Т. С.

**Дніпро – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
на тему: «**Побудова маркетингової стратегії для просування продукції**» (на  
матеріалах АТ КБ «ПриватБанк», м. Дніпро)

Виконав:  
здобувач вищої освіти  
освітньо-професійної  
програми «Маркетинг»  
другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»  
галузі знань  
07 «Управління та адміністрування»  
групи МК-24-1м  
Молчанова А.В.  
Науковий керівник: Дронова Т.С.  
Рецензент: \_\_\_\_\_

**Дніпро – 2025**

## АНОТАЦІЯ

Молчанова А.В. «**Побудова маркетингової стратегії для просування продукції**». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена побудові маркетингової стратегії для просування продукції. В роботі висвітлені теоретичні основи побудови маркетингової стратегії; охарактеризовано діяльність ПриватБанку; здійснено оцінку маркетингової політики банку: продуктова, цінова, комунікаційна, збутова; проведено стратегічний аналіз діяльності банку; розроблено комплекс заходів з підвищення ефективності просування банківських продуктів; проведено економічну оцінку запропонованої стратегії та здійснено прогноз результатів.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний аналіз, маркетингова політика, банк, дохід, прибуток, конкуренти, ROI, SWOT-аналіз, PETS-аналіз, матриця Ансоффа, матриця BCG.

## ANNOTATION

Molchanova A.V. “**Development of a marketing strategy for product promotion.**” – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree in the educational and professional program “Marketing” of the second (master's) level of higher education in the specialty 075 ‘Marketing’ of the field of knowledge 07 “Management and Administration” of the University of Customs and Finance, Dnipro 2025.

The qualification paper is devoted to the development of a marketing strategy for product promotion. The paper presents the theoretical foundations of marketing strategy development; characterizes the activities of PrivatBank; evaluates the bank’s marketing policy, including product, pricing, communication, and distribution policies; conducts a strategic analysis of the bank’s activities; develops a set of measures to improve the effectiveness of promoting banking products; and

provides an economic evaluation of the proposed strategy along with a forecast of expected results.

**Key words:** strategy, strategic analysis, marketing policy, bank, revenue, profit, competitors, ROI, SWOT analysis, PEST analysis, Ansoff matrix, BCG matrix.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«1» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**Молчанової Анастасії Володимирівни**

1. Тема роботи: «Побудова маркетингової стратегії для просування продукції» (на матеріалах АТ КБ “ПриватБанк”, м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року № 656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Дронова Т.С.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність АТ КБ “ПриватБанк”, м. Дніпро за 2021-2024 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники Дніпропетровської області, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи побудови маркетингової стратегії

Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ПриватБанку

Розділ 3. Розробка маркетингової стратегії для просування продуктів ПриватБанку

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормо-контроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12- 28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Молчанова А.В.

Науковий керівник

Дронова Т.С.

ЗМІСТ

	8
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	8
1.1 Сутність, роль і значення маркетингової стратегії в діяльності сучасних компаній	8
1.2 Класифікація та види маркетингових стратегій	15
1.3 Особливості маркетингу у сфері банківських послуг	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТБАНКУ	36
2.1 Загальна характеристика діяльності ПриватБанку	36
2.2 Оцінка маркетингової політики банку: продуктова, цінова, комунікаційна, збутова	46
2.3 Стратегічний аналіз діяльності ПриватБанку	63
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	75
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТІВ ПРИВАТБАНКУ	77
3.1 Формування маркетингової стратегії ПриватБанку	77
3.2 Розробка комплексу заходів з підвищення ефективності просування банківських продуктів	84
3.3 Економічна оцінка запропонованої стратегії та прогноз результатів	88
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	96
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103

## ВСТУП

**Актуальність.** У сучасних умовах динамічного розвитку фінансового сектору України банки змушені не лише адаптуватися до змін економічного середовища, а й активно впроваджувати інноваційні маркетингові підходи для утримання конкурентних позицій. Особливу роль у цьому процесі відіграє ефективна маркетингова стратегія, яка дозволяє банкам не лише залучати нових клієнтів, але й формувати довгострокову лояльність до бренду.

ПриватБанк – один з лідерів української банківської системи, який відзначається високим рівнем цифровізації, широким спектром банківських продуктів та активною маркетинговою діяльністю. Проте в умовах зростаючої конкуренції, зміни споживчих уподобань та розвитку фінтех-компаній навіть таким гравцям необхідно постійно вдосконалювати свої стратегії просування.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена потребою у глибокому аналізі маркетингової діяльності ПриватБанку та розробці дієвої стратегії просування його продукції, яка б відповідала сучасним викликам ринку. Така стратегія має враховувати специфіку банківських послуг, особливості цільової аудиторії та можливості сучасних цифрових каналів комунікації.

У процесі дослідження були використані наукові праці українських та зарубіжних авторів з питань маркетингу в банківській сфері; статистичні дані Національного банку України; офіційна інформація та звітність ПриватБанку; маркетингові кейси та дослідження ринку банківських послуг; аналітичні матеріали з профільних видань (наприклад, Фінансовий клуб, Мінфін, Liga.net); результати соціологічних опитувань споживачів фінансових послуг.

Серед вітчизняних науковців доцільно виділити Герасимчука В.Г. (дослідження у сфері стратегічного маркетингу), Світличну В.Є. (дослідження проблем формування маркетингової політики банків та розвитку фінансових послуг), Карчева Г.Т. (маркетинг у банківській системі, поведінка споживачів фінансових послуг та управління брендом банку), Коваленко Л.О.

(маркетингові стратегії банків у конкурентному середовищі), Мочерний С.В. (теоретико-економічні основи маркетингу у сфері послуг), Шпак Н.О. (банківський маркетинг та сучасні цифрові тенденції у просуванні фінансових продуктів). Значний внесок у розвиток теоретичних засад маркетингу в банківській установі зробили провідні іноземні науковці Філіп Котлер, Джон Естелі, Енцо Рокко та Лінда Т. Найт, Крістофер Ловелок, Ейкенс Р. К.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2023-2024 рр.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2025-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективної маркетингової стратегії для просування продукції ПриватБанку, спираючись на аналіз його поточної діяльності, ринкових тенденцій та споживчих уподобань.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні основи побудови маркетингових стратегій у банківському секторі;
- проаналізувати сучасний стан та динаміку розвитку ПриватБанку;
- оцінити ефективність існуючих маркетингових інструментів, які використовує банк;
- дослідити ринок банківських послуг та поведінку цільової аудиторії ПриватБанку;
- зробити стратегічний аналіз діяльності ПриватБанку;
- розробити оптимальну маркетингову стратегію просування продукції ПриватБанку;
- обґрунтувати розроблені практичні рекомендації щодо впровадження

розробленої стратегії.

**Об'єктом дослідження** є маркетингова діяльність банківських установ в Україні.

**Предметом дослідження** є процеси пов'язані з формуванням маркетингової стратегії просування банківських продуктів ПриватБанку.

**Методи дослідження.** У роботі використано аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел та узагальнення теоретичних положень, SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін банку, можливостей і загроз зовнішнього середовища; порівняльний аналіз – для дослідження маркетингових стратегій конкурентів; контент-аналіз – для аналізу рекламних кампаній і медіа-активності ПриватБанку, опитування або анкетування (за наявності) – для збору інформації про ставлення клієнтів до маркетингових заходів банку, експертне оцінювання – для формулювання висновків та рекомендацій.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні цілісного підходу до формування маркетингової стратегії для просування банківського продукту.

**Інформаційна база:** матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-довідкова література, Інтернет-джерела, дані річних звітів АТ КБ “ПриватБанк”, власні матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в уточненні та розвитку теоретико-методичних підходів до формування маркетингової стратегії у банківській сфері в умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції.

**Практичне значення кваліфікаційної роботи.** Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії для просування банківського продукту. Запропоновані

заходи можуть бути використані Приватбанком, аналітичними центрами, а також у навчальному процесі.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. “Майбутнє – аудит” (м. Кривий Ріг, 15 січня 2026 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 тезах доповідей на конференції, загальним обсягом 0,7 д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки, включає 4 рисунки, 29 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### 1.1 Сутність, роль і значення маркетингової стратегії в діяльності сучасних компаній

Термін «стратегія» широко вживається у багатьох сферах людської діяльності, проте в економічній науці він має специфічне значення. Згідно з енциклопедичним словником під редакцією Брокгауза та Єфрона, слово «стратегія» походить з грецької мови – «strategia», що в первісному значенні означало науку про ведення війни [6].

У класичному розумінні стратегія являє собою детально розроблений план військових дій на тривалий період, який визначає засоби досягнення складних цілей. Її основною функцією є формування узагальнень, здатних пояснити перебіг військових подій та спрогнозувати їхній розвиток. Подібне трактування терміна зустрічається не лише в античній Греції, а й у стародавньому Китаї – зокрема, у праці «Мистецтво стратегії», що була написана між V і III століттями до н.е.

У подальшому, у зв'язку з трансформацією геополітичних суперечностей у площину економічного протистояння, багато термінів з військової сфери були адаптовані для використання в економіці, зокрема й поняття «стратегія».

У науковій економічній літературі цей термін уперше почав вживати А. Чендлер у 1962 році, позначаючи ним один з методів управління комерційною організацією. Відомий американський дослідник Дж. Б. Куїнн трактує стратегію як «план, що інтегрує ключові цілі організації, її політику та дії в єдине узгоджене ціле» [14].

Подібне бачення поділяє також В. Баранова [4], а її концепція знайшла

подальший розвиток у роботах таких науковців, як Н. Буга [7], О.Грищенко [9], Р.Дудяк [10]. Водночас Т. Ільченко, ще один авторитет у сфері стратегічного менеджменту, розглядає стратегію як сукупність правил прийняття управлінських рішень, якими організація керується у своїй діяльності [12].

В умовах сучасної конкурентної боротьби українські підприємства змушені самостійно формувати програми власного розвитку. Визначення бажаних результатів, досягнення яких є стратегічною метою підприємства, можна розглядати як процес прийняття планових управлінських рішень, що визначають подальший напрям його діяльності. При цьому цілі, сформульовані для окремих структурних підрозділів, мають бути взаємно узгодженими та відповідати загальним стратегічним орієнтирам організації. Такий підхід забезпечує комплексність управління, за якого всі напрями діяльності підприємства отримують належну увагу.

Багато дослідників сходяться на думці, що саме інтеграція цілей підприємства з основними завданнями щодо їх досягнення і є сутністю поняття «стратегія». Так, О.П. Кавтиш визначає стратегію як генеральну програму дій, що встановлює пріоритети у вирішенні проблем, розподіляє ресурси для досягнення ключової мети, формулює головні завдання та шляхи їх реалізації, створюючи цілісний вектор розвитку підприємства [13].

Для реалізації обраних цілей необхідно розробити відповідну управлінську політику. Завдання, поставлені для підрозділів нижчого рівня, зазвичай впливають із цілей вищих управлінських структур. Політика виконує важливу роль у регулюванні поточної діяльності підприємства: вона допомагає виявляти проблемні ситуації, визначати способи їх розв'язання, перевіряти ефективність управлінських рішень, а також прогнозувати наслідки прийнятих дій. Окрім цього, політика дає змогу обґрунтовано розставляти пріоритети серед цілей, аналізувати управлінський досвід і вдосконалювати систему прийняття рішень. Аналіз економічної літератури з даного питання дав змогу узагальнити та систематизувати основні підходи до

трактування поняття «стратегія», які представлені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Погляди науковців на тлумачення поняття «стратегія»**

Трактування поняття	Зміст поняття
І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності
В. Стивенсон	План досягнення цілей організації
І. Герчикова	Розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних цілей компанії
Ф. Котлер	Раціональна логічна побудова, за допомогою якої організація вирішує свої завдання
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг	Системний підхід до формування розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності організації
В. Білошапка, Г. Загорій	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації
В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова	Оптимальний засіб досягнення цілей підприємства

Джерело: складено автором на підставі [4]

Проаналізувавши визначення, наведені в табл. 1.1, слід зробити висновок про різноманітність підходів до розуміння поняття «стратегія», яке на думку різних вчених розглядається як план, набір правил, засобів, система заходів. На підставі вищевикладеного вважаємо доцільним систематизувати теоретичні підходи до розглянутої дефініції (табл. 1.2).

Отже, можна зробити висновок, що більшість економістів інтерпретують поняття стратегії як особливий спосіб організації системної діяльності суб'єктів господарювання, спрямованої на досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Формування цілей залежить від низки факторів, серед яких ключову роль відіграють: зовнішнє середовище, внутрішній потенціал підприємства та рівень ризиків. Внутрішні ресурси охоплюють трудовий, матеріальний і фінансовий капітал. Зовнішнє середовище, своєю чергою, включає

економічні, правові та технологічні умови, які безпосередньо впливають на процес стратегічного планування.

Найбільш ефективного досягнення поставлених цілей підприємство може досягти за умови правильного вибору стратегії, яка спирається на виявлення найперспективніших напрямів діяльності та орієнтацію на високий рівень попиту на продукцію чи послуги. Основною метою стратегії розвитку є забезпечення стабільного зростання прибутковості підприємства.

Таблиця 1.2

### Систематизація основних теоретичних підходів до дефініції поняття «стратегія»

Підходи	Представники	Характеристика	Елементи
Концептуальний	Чандлер, Кінг і Кліланд, Віханський, Дорогов, Круглов та ін.	Напрямок (концепція) розвитку	Орієнтири, розвиток, цілі, сфера діяльності та організаційно-правова форма
Практичний	Ансофф, Томпсон і Стрікленд, Попов, Туленков та ін.	Модель дії, набір правил	Цілі, ресурси, оцінка результатів, оперативні методи та інструменти
Системний	Хофер і Шендель, Глин, Маркова, Перкінс, Клейнер, Тамбовцев, Качалов тощо	Проміжкова пов'язуюча ланка	Організація та оточення, цілі та лінії поведінки, минуле та майбутнє
Директивно-інтуїтивний	Економічні словники, довідники, енциклопедії	Загальний план роботи, управління	Планові директиви, ступінь майстерності керівництва
Інтегрований	Мінцберг, Вінокуров тощо	«5Р», дії, управлінські рішення	План, прийом, принцип поведінки, позиція, перспективи, розвиток

Джерело: складено автором на підставі [4]

При формуванні загальної стратегії підприємство може обрати одну або декілька стратегій розвитку, адаптуючи до них функціональні стратегії. Серед останніх вирішальне значення має маркетингова стратегія, оскільки вона формує єдину основу для комплексної взаємодії функціональних напрямів

діяльності підприємства, забезпечує їхню узгодженість та орієнтацію на досягнення загальної мети.

У випадку виходу промислового підприємства на зовнішні ринки воно зіштовхується з жорсткими умовами міжнародної конкуренції. У такій ситуації особливої важливості набуває розробка ефективної маркетингової стратегії, яка дозволить підприємству оптимізувати свою діяльність на закордонному ринку та досягти конкурентних переваг.

Однак у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі відсутня єдність щодо визначення сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства». Існує велика кількість підходів до її трактування, які умовно можна класифікувати за ознаками сутнісної спрямованості. Основні з них узагальнено в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Узагальнення трактувань поняття «маркетингова стратегія» за сутнісною спрямованістю**

№ п/п	Автор	Зміст
Маркетингова стратегія – це план дії		
1	Котелевська Ю. В.	Важлива умова планування всіх без винятку дій на ринку, яка, в залежності від того, наскільки міцним виявиться зв'язок між продавцем і покупцем, обумовлює інтенсивність зростання доходів організації
2	Уткін Е.А., Матанцев А.М.	План ділової активності підприємства. Основне завдання полягає в підтримці та розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в піднесенні ефективності діяльності
3	Гаркавенко С.С. Уолкер-мол. О.	Докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
4	Мазур О.В.	Формування та реалізація цілей і задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства
Маркетингова стратегія – це комплекс інструментів досягнення поставлених цілей		

5	Економічна енциклопедія	Система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит і пропозицію товарів
6	Ащаулов В.В.	Складова як маркетингового менеджменту, так і всієї системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства
7	Мак-Дональд М. Кревенс Д.	Засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
8	Дойль П. Ковальчук С.	Рішення в області маркетингу та інновацій, які визначають напрям розвитку компанії, виконуючи поставлені завдання
9	Міщенко В.А., Ляшенко В. І.	Визначає, як потрібно застосувати ресурси підприємства, щоб привабити та задовольнити кон'юктуру товарного ринку, вивчення покупця, товару, конкурентів
Маркетингова стратегія – це засоби впливу на споживачів		

*Джерело: складено автором на підставі [4]*

У табл. 1.3 узагальнено сучасні наукові підходи до трактування сутності маркетингової стратегії підприємства, які умовно поділяються на три основні групи: стратегія як загальний план дій і напрямок розвитку підприємства; стратегія як сукупність маркетингових інструментів для досягнення поставлених цілей; стратегія як засіб впливу на споживачів з метою досягнення конкурентних позицій на ринку.

Водночас, на нашу думку, жоден з цих підходів не відображає повною мірою багатогранну сутність маркетингової стратегії. Це пояснюється низкою причин:

- по-перше, маркетингова стратегія не завжди охоплює всю діяльність підприємства, а може бути орієнтована на окремі сегменти ринку або визначати дії в межах конкретного напрямку;
- по-друге, її дія не обмежується лише споживчою аудиторією – стратегія також визначає взаємодію з конкурентами та партнерами;
- по-третє, у зв'язку з глобалізацією та зростанням міжнародної конкуренції, суттєво зростає вплив зовнішнього середовища на формування та реалізацію маркетингової стратегії.

При формуванні стратегічних цілей маркетинг має ґрунтуватися на реальному аналізі конкурентоспроможності підприємства, враховувати його сильні сторони, внутрішній потенціал і динаміку споживчого попиту.

Особливе значення маркетингової стратегії в системі управління підприємством відображено в працях провідних зарубіжних і вітчизняних дослідників – Дж. Лобо [3], М.Азімовна [1], Ф. Котлера [2], О.Біловодська [5], Н.Овсієнко [42], Д.Міщенко, Т.Дронова, В.Даценко, В.Хурдей [41] та інших, які акцентують на її ролі у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності.

Маркетингове забезпечення експортної діяльності має власну специфіку, що полягає у врахуванні особливостей функціонування підприємства на міжнародних ринках. У цьому контексті маркетингова стратегія визначає не лише перспективи виходу на зовнішні ринки, але й чітко регламентує послідовність дій з їх освоєння. Зокрема, вона включає формування товарної та цінової політики, стратегії збуту, просування продукції та моделі поведінки щодо конкурентного середовища. Неправильне формулювання або неефективна реалізація маркетингової стратегії може мати фатальні наслідки для підприємства, про що свідчить численна кількість прикладів з міжнародної бізнес-практики.

Невдалий вибір цільового ринку, прорахунки у формуванні цінової політики, неефективна система розподілу продукції, а також політика просування, що не відповідає соціокультурним, освітнім або правовим умовам іноземного середовища – кожен із цих чинників становить потенційну загрозу для успішного виходу підприємства на зовнішні ринки або унеможливорює подальше розширення його присутності. Кожна складова маркетингової стратегії є критично важливою, оскільки помилки в будь-якому з напрямів можуть зумовити провал експортної діяльності. Відтак, розробка ефективної маркетингової стратегії для зовнішніх ринків виступає ключовою умовою успішного функціонування підприємства в міжнародному бізнес-середовищі.

## 1.2 Класифікація та види маркетингових стратегій

У процесі формування маркетингової стратегії підприємства активно застосовуються системний і ситуаційний підходи, а також методи стратегічного аналізу. Найпоширенішими серед останніх є матричні моделі, які дозволяють візуалізувати взаємозв'язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу. Проте використання виключно матричних методів не забезпечує всебічного уявлення про стан підприємства, його потенціал і можливі стратегічні альтернативи. Це пояснюється тим, що матричний аналіз, як правило, базується на поточних даних і відображає фіксований стан підприємства на конкретний момент часу. Відтак, він обмежено придатний для прогнозування динаміки змін ринкової ситуації, трансформації конкурентного середовища та оцінки майбутніх можливостей.

Аналіз сучасної економічної літератури [4, 5, 15] дав змогу уніфікувати класифікаційні ознаки маркетингових стратегій підприємства, що стало підґрунтям для виокремлення їх основних типів, представлених у табл. 1.4.

Таким чином, для побудови комплексної та адаптивної маркетингової стратегії необхідне залучення широкого спектра аналітичних інструментів і підходів. Лише всебічне дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє адекватно оцінити стратегічні перспективи підприємства.

*Таблиця 1.4*

### Класифікація маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Види маркетингових стратегій
Термін реалізації	довгострокова; середньострокова; короткострокова
Стадія життєвого циклу товару	впровадження; зростання; насичення; виведення товару (виходу) з ринку
Стан ринкового попиту	Стимулюючий маркетинг; синхромаркетинг; підтримуючий маркетинг; ремаркетинг; демаркетинг
Загальноекономічний стан фінансової установи,	виживання; стабілізації; зростання

підприємства	
Елементи маркетингового комплексу	товарна; цінова; товарного руху (розподілу); просування
Конкурентні переваги (за Портером)	цінового лідерства; диференціації; фокусування (концентрації)
Конкурентний стан	лідера; челенджера; послідовника; нішева
Вид диференціації	товарна; сервісна; іміджева; кадрова
Співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу зростання його ринку збуту	розвитку; підтримання; збирання врожаю; елімінації
Метод обрання цільового ринку	товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; повного охоплення
Ступінь сегментації ринку збуту	агрегована; диференційована; концентрована
Ступінь інтегрованості	унітарна; інтегрована
Орієнтація на зовнішній/внутрішній ринок	зовнішньоорієнтована (на експорт або імпорт); внутрішньоорієнтована
Характер експортної діяльності установи	сегментації, диверсифікації (концентрованої, горизонтальної та конгломеративної); інтернаціоналізації

*Джерело: складено автором на підставі [4]*

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що формування стратегії підприємства повинно базуватися на повній і достовірній інформації щодо його внутрішніх ресурсів, зовнішніх впливів і ринкового середовища. Визначальну роль у процесі стратегічного планування відіграють чітко сформульовані місія та стратегічні цілі підприємства, які є основою для розробки ефективної маркетингової стратегії.

Розглянемо ключові підходи до класифікації маркетингових стратегій, узагальнені в табл. 1.4:

1. За термінами реалізації маркетингові стратегії поділяються на:

- Довгострокові – охоплюють період 30–50 років та орієнтовані на забезпечення сталого розвитку;
- Середньострокові – реалізуються протягом 10–30 років і враховують середньоперспективні завдання;

- Короткострокові – мають горизонт планування від 1 до 10 років і зорієнтовані на оперативне реагування на ринкові зміни.

2. За стадією життєвого циклу товару виокремлюють наступні типи стратегій: стратегія впровадження, стратегія зростання, стратегія насичення, стратегія спаду.

Основне призначення цих стратегій – підтримка життєздатності товару відповідно до етапу його розвитку на ринку.

3. За станом ринкового попиту маркетингові стратегії поділяються на:

- стратегію стимулюючого маркетингу, що застосовується за умов повної відсутності попиту, коли товар не викликає інтересу через недостатню поінформованість чи невідповідність ринку;

- стратегію синхромаркетингу, що використовується при сезонних або нерівномірних коливаннях попиту і спрямована на його гармонізацію з виробничими можливостями підприємства;

- стратегію підтримуючого маркетингу, яка актуальна у разі стабільного попиту, що відповідає виробничим потужностям та маркетинговим цілям компанії;

- стратегію ремаркетингу, що застосовується у випадку зниження інтересу до продукту. Вона може передбачати зміну цінової політики, каналів збуту або розширення ринку збуту;

- стратегію демаркетингу, доцільну у ситуаціях, коли попит перевищує можливості підприємства, і яка реалізується шляхом обмеження маркетингової активності, перегляду ціноутворення або зменшення рекламного впливу.

На основі узагальнення теоретичних підходів та аналізу економічної літератури [21, 23], маркетингові стратегії підприємства можуть класифікуватися за низкою ознак, що відображають різні аспекти діяльності підприємства, його внутрішній стан та положення на ринку.

4. Залежно від загальноекономічного стану підприємства виокремлюють

наступні типи маркетингових стратегій:

- Стратегія виживання застосовується у критичних умовах, коли підприємство перебуває на межі банкрутства, а його економічна стабільність значно порушена. Це суто оборонна стратегія, головною метою якої є стабілізація фінансового стану шляхом суттєвого перегляду маркетингової політики, оптимізації витрат та скорочення неефективних напрямів діяльності. У рамках цієї стратегії часто переглядаються продуктова лінійка, цінова політика, канали збуту та інструменти просування.

- Стратегія стабілізації доцільна в умовах сповільнення темпів зростання або нестабільної динаміки ключових показників. Вона передбачає утримання досягнутих позицій на ринку, вирівнювання темпів розвитку та створення передумов для переходу до стратегії зростання.

- Стратегія зростання є однією з найперспективніших і передбачає розширення ринкової частки, збільшення обсягів продажу, прибутковості та капіталізації підприємства. Її реалізація передбачає активне інвестування в маркетинг, освоєння нових сегментів ринку, запуск нових продуктів і вдосконалення сервісного обслуговування.

5. Залежно від елементів маркетингового комплексу (4P) стратегії поділяються на:

- Товарну стратегію, що фокусується на розробці, адаптації та просуванні товарів або послуг відповідно до потреб цільового ринку;

- Цінову стратегію, яка визначає політику ціноутворення з урахуванням попиту, конкуренції та витрат;

- Стратегію товарного руху (дистрибуції), що регулює способи доставки продукції споживачу, вибір каналів збуту та логістичну оптимізацію;

- Стратегію просування, яка охоплює заходи щодо комунікації з цільовою аудиторією, включно з рекламою, PR, стимулюванням збуту та цифровим маркетингом.

6. За критерієм досягнення конкурентних переваг (згідно з концепцією

М. Портера) виділяють:

- Стратегію цінового лідерства, що передбачає пропозицію продукції за найнижчою ціною в галузі за рахунок масштабного виробництва або оптимізації витрат;
- Стратегію диференціації, яка орієнтується на створення унікальної цінності для споживача через особливості продукту, бренду або сервісу;
- Стратегію фокусування (концентрації), що полягає у зосередженні зусиль на обслуговуванні окремої ринкової ніші з максимальною адаптацією продукту до потреб вузької групи споживачів.

7. Залежно від конкурентної позиції підприємства на ринку (класифікація Ф. Котлера), виділяють чотири типи стратегій:

- Стратегія лідера застосовується компаніями з найбільшою часткою ринку, які прагнуть утримати домінуюче становище, інвестуючи в інновації, брендинг та захист від конкурентів;
- Стратегія челенджера притаманна підприємствам, які займають другорядні позиції, але мають амбіції розширити свою присутність на ринку. Вони активно впроваджують інновації, агресивно конкурують за споживача і прагнуть витіснити лідера;
- Стратегія послідовника передбачає обережну поведінку на ринку, уникнення конфронтацій з лідерами та зосередження на стабільному обслуговуванні своєї клієнтської бази;
- Стратегія нішера орієнтована на обслуговування специфічних сегментів ринку, які не становлять інтересу для великих компаній. Основна мета – досягнення високої лояльності цільової аудиторії через спеціалізацію.

8. Залежно від характеру диференціації, маркетингові стратегії класифікують за напрямками, у яких підприємство прагне досягти конкурентної переваги:

- Стратегія товарної диференціації передбачає створення

унікальних характеристик продукції, які відрізняють її від аналогів конкурентів. Це можуть бути функціональні особливості, якість, надійність, дизайн, ергономічність, інноваційність або інші параметри, що підвищують цінність товару в очах споживача. Такий підхід дозволяє формувати лояльну аудиторію і підвищити цінову еластичність попиту.

- Стратегія сервісної диференціації полягає у формуванні додаткової цінності для клієнта за рахунок якісного обслуговування, гарантій, швидкості доставки, зручності комунікації тощо. Вона є особливо актуальною у випадках, коли можливості диференціації самого товару вичерпані або стандартизовані на ринку.

- Стратегія іміджевої диференціації заснована на створенні сильного, впізнаваного бренду та емоційного зв'язку зі споживачем. Вона реалізується через символіку, корпоративний стиль, соціальні ініціативи, медіаактивність та створення певної атмосфери навколо бренду.

- Стратегія кадрової диференціації зосереджується на якості персоналу. Особливо важлива для підприємств сфери послуг, де успіх залежить від професійного рівня, комунікативних навичок, відповідальності, чесності й доброзичливості працівників.

9. Залежно від співвідношення між відносною часткою ринку та темпами його зростання, виділяють наступні типи стратегій (на основі матриці BCG):

- Стратегія розвитку доцільна для компаній з невеликою ринковою часткою, але високим потенціалом ринку. У цьому випадку підприємство активно інвестує у маркетинг, інновації, розширення виробництва з метою завоювання ринку.

- Стратегія підтримання застосовується для підприємств, які займають лідируючі позиції на зростаючому ринку. Основна мета – збереження домінуючої позиції, що потребує значних ресурсів на підтримку конкурентоспроможності.

- Стратегія збирання «врожаю» орієнтована на максимальне отримання прибутку в короткостроковій перспективі при поступовому згортанні активної діяльності. Її зазвичай застосовують у зрілих або занепадаючих галузях, де інвестування вже не є ефективним.

- Стратегія елімінації передбачає повну відмову від певного продукту, послуги або напрямку бізнесу, що визнані нерентабельними або такими, що не мають стратегічної перспективи.

10. Залежно від способу вибору цільового ринку, маркетингові стратегії можуть бути:

- Стратегією товарної спеціалізації, що полягає у концентрації на випуску одного конкретного виду продукції, яку підприємство пропонує різним сегментам ринку. Перевага – глибока експертиза у певному продукті, удосконалення технологій і формування сильної репутації.

- Стратегією сегментної спеціалізації, при якій підприємство фокусується на одному сегменті, задовольняючи різноманітні потреби в його межах. Це дозволяє глибоко розуміти клієнтів і адаптувати пропозицію до їхніх очікувань.

- Стратегією односегментної концентрації, яка передбачає зосередження всіх ресурсів компанії на обслуговуванні одного цільового сегмента. Підходить для малих та середніх підприємств, які прагнуть досягти максимального ефекту на обмеженому ринку.

- Стратегією вибіркової (селективної) спеціалізації, що передбачає обслуговування кількох, не обов'язково пов'язаних між собою, ринкових сегментів. Основним критерієм вибору тут є прибутковість сегмента і відповідність можливостям підприємства.

- Стратегією повного охоплення ринку, яка реалізується великими компаніями з достатніми ресурсами для забезпечення присутності у всіх або більшості сегментів. Такий підхід передбачає широку продуктову лінійку, диверсифіковану комунікацію та масштабну дистрибуцію.

11. За ступенем сегментації ринку збуту розрізняють три основні типи маркетингових стратегій: агрегований, диференційований та концентрований маркетинг.

- Агрегований маркетинг передбачає орієнтацію підприємства на весь ринок без виділення окремих сегментів. Така стратегія передбачає випуск одного універсального товару або обмеженої лінійки продукції, яка задовольняє потреби більшості споживачів. Основна перевага – можливість зниження собівартості виробництва завдяки масштабам, що забезпечує конкурентну цінову політику та підвищує обсяги реалізації. Цей підхід найчастіше використовується на стадії зрілості підприємств із монопродуктовим асортиментом.

- Диференційований маркетинг застосовується компаніями з розвиненим ринковим потенціалом, які одночасно працюють з декількома цільовими сегментами, пропонуючи адаптовані продукти, цінову політику та просування. Така стратегія дозволяє ефективніше задовольняти потреби різних груп споживачів, але водночас ускладнює управління підприємством, зокрема в частині координації дій, логістики та управління витратами. Часто супроводжується ризиком "бюрократизації" на етапі зрілості.

- Концентрований маркетинг орієнтує підприємство на один або обмежену кількість вузьких сегментів ринку. Ця стратегія є вигідною для невеликих компаній або підприємств, що лише починають свою діяльність. Зосереджуючи ресурси на одній ніші, вони досягають високої ефективності й спеціалізації. В подальшому з розвитком підприємства можливий перехід до диференційованої стратегії. Цей підхід також актуальний для фірм на стадії спаду, які зосереджуються лише на найбільш рентабельних напрямках діяльності з метою збереження життєздатності.

12. Залежно від ступеня інтеграції маркетингових функцій виділяють унітарну та інтегровану стратегії.

- Інтегрована маркетингова стратегія передбачає тісну координацію

між усіма структурними підрозділами, які беруть участь у формуванні та реалізації маркетингової політики. Усі дії об'єднані в єдиний стратегічний комплекс, підпорядкований загальній цілі підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та зменшенню внутрішніх конфліктів.

- Унітарна стратегія передбачає функціонування маркетингової діяльності у вигляді окремих, ізольованих підсистем (відділи збуту, реклами, ціноутворення тощо), без належної інтеграції. Такий підхід знижує оперативність прийняття рішень та може призвести до неузгодженості дій між підрозділами.

У будь-якому випадку достовірна, актуальна та повна інформація виступає критично важливим фактором для формування ефективної маркетингової стратегії, тому на підприємстві мають бути впроваджені сучасні механізми збору та аналітичної обробки ринкових даних.

13. Залежно від ринкової орієнтації маркетингові стратегії поділяються на:

- Внутрішньоорієнтовані стратегії, які зосереджуються на задоволенні потреб внутрішнього національного ринку, враховуючи специфіку локального споживача, конкурентів, законодавства та інфраструктури.

- Зовнішньоорієнтовані стратегії, що передбачають активну участь підприємства в міжнародній торгівлі (експорт, імпорт), адаптацію маркетингової політики до умов іноземних ринків, враховуючи їхні соціокультурні, економічні й правові особливості.

14. Залежно від характеру експортної діяльності підприємства виокремлюють такі маркетингові стратегії:

- Стратегії сегментації, які передбачають виокремлення окремих цільових ринкових груп у зовнішньому середовищі та адаптацію маркетингового комплексу під кожну з них;

- Стратегії диверсифікації, що поділяються на:
  - концентровану, коли підприємство виходить на суміжні ринки з подібними товарами;
  - горизонтальну, що включає розширення асортименту в межах одного ринкового рівня;
  - конгломеративну, яка передбачає вихід на абсолютно нові ринки з продуктами, не пов'язаними із основною діяльністю;
- Стратегію інтернаціоналізації, яка означає цілеспрямовану трансформацію підприємства у глобального гравця. Це передбачає глибоке залучення в міжнародні ринки, створення локальних підрозділів за кордоном, партнерств і локалізацію товарів і послуг під конкретні країни.

### **1.3 Особливості маркетингу у сфері банківських послуг**

Маркетинг у сфері банківських послуг має низку специфічних особливостей, які суттєво відрізняють його від класичного товарного маркетингу. Основною відмінністю є нематеріальний характер банківських послуг, що значно ускладнює їх попередню оцінку з боку споживача. Клієнт не має змоги побачити, випробувати або відчутти послугу до моменту її фактичного отримання. У зв'язку з цим значну роль у прийнятті рішення відіграють рівень довіри до банку, його репутація та якість клієнтського обслуговування.

Серед ключових характеристик банківського маркетингу можна виокремити такі:

- Комплексна інтеграція маркетингу в усі сфери діяльності банку. У процесі взаємодії з клієнтом кожен співробітник виступає носієм маркетингової функції, що зумовлює необхідність високого рівня внутрішньої комунікації та професійної підготовки персоналу.

- Фокус на формування довготривалих взаємовідносин з клієнтами. Банки орієнтовані на забезпечення високого рівня лояльності клієнтів, який досягається через персоніфіковане обслуговування, індивідуальний підхід, адаптовані фінансові продукти та послуги.

- Визначальна роль бренду та корпоративного іміджу. При виборі банківської установи клієнти орієнтуються не лише на фінансові показники чи умови обслуговування, але й на суб'єктивне відчуття надійності, стабільності й репутаційної стійкості установи.

- Вплив регуляторного середовища. Банківський сектор є одним з найбільш зарегульованих, що обмежує можливості у просуванні деяких послуг, накладає нормативні обмеження на рекламу та інші маркетингові активності.

Ефективна маркетингова стратегія в банківській сфері повинна базуватися на глибокому аналізі ринку та детальному вивченні характеристик цільової аудиторії. З цією метою банки здійснюють сегментацію ринку за такими основними критеріями:

- Демографічними: вік, стать, дохід, сімейний стан;
- Географічними: регіон, місто, тип населеного пункту;
- Психографічними: стиль життя, цінності, фінансові уподобання;
- Поведінковими: частота використання послуг, рівень лояльності, чутливість до ціни.

Залежно від сегмента, формуються відповідні цільові пропозиції. Наприклад:

- Молодіжна аудиторія – продукти з акцентом на мобільні банківські сервіси, доступ до електронних платежів, освітні депозити, кредитні картки з кешбеком;
- Сімейні клієнти – акцент на іпотечне кредитування, програми накопичення, страхування життя;

- Бізнес-клієнти – банківське обслуговування юридичних осіб, корпоративне кредитування, зарплатні проєкти.

Застосування цільового маркетингу дозволяє банкам підвищити ефективність комунікацій, створити унікальні конкурентні переваги та досягти високого рівня задоволеності клієнтів, що є запорукою стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Маркетинговий комплекс банку, як і в будь-якій іншій галузі, ґрунтується на концепції «4P» (product, price, place, promotion), однак його реалізація має свою специфіку з огляду на нематеріальний характер послуг, високу регульованість фінансового сектору та критично важливу роль довіри з боку клієнтів.

- Продукт (Product) у контексті банківської діяльності охоплює широкий спектр фінансових послуг, включаючи депозитні програми, кредитування, банківські картки, розрахунково-касове обслуговування, інвестиційні інструменти, страхування, онлайн-сервіси тощо. Успішна банківська стратегія передбачає постійне вдосконалення продуктового портфеля відповідно до змін у потребах клієнтів та технологічних трендів.

- Ціна (Price) у банківському маркетингу реалізується через систему комісій, відсоткових ставок, тарифів на обслуговування та умов кредитування. Гнучка цінова політика, що адаптується до сегменту клієнтів, є ключовим фактором конкурентоспроможності, особливо в умовах високої насиченості ринку.

- Місце (Place) або система дистрибуції послуг включає фізичні точки контакту (банківські відділення, банкомати), а також цифрові канали: інтернет-банкінг, мобільні додатки, контакт-центри. З огляду на зростаючу популярність дистанційного обслуговування, банки активно інвестують у розвиток зручних та інтуїтивно зрозумілих цифрових каналів.

- Просування (Promotion) охоплює комунікаційну діяльність банку: рекламні кампанії в ЗМІ та цифровому середовищі, PR-активності, соціальні

мережі (SMM), участь у профільних заходах (форум, виставки), освітні програми для клієнтів. Ефективна стратегія просування має не лише інформувати споживачів, а й формувати позитивний імідж та зміцнювати довіру до установи.

Окремої уваги заслуговує цифровий маркетинг, який нині є ключовим інструментом взаємодії з клієнтами. Банки активно впроваджують сучасні цифрові рішення, зокрема: розробку та оптимізацію UX/UI-дизайну мобільних додатків і веб сайтів; використання CRM-систем для автоматизації управління клієнтськими даними; запровадження чат-ботів, email-маркетингу, персоналізованих сповіщень; аналітику поведінки користувачів для точнішого таргетування пропозицій.

В умовах економічної нестабільності, військових дій або фінансових криз, довіра до банків набуває критичного значення. У таких обставинах зростає потреба в прозорості дій фінансової установи, безпеці обробки даних та відкритій комунікації з клієнтами. Тому сучасні маркетингові стратегії банків повинні бути побудовані на таких принципах: чесність і етичність у комунікаціях; відповідальність перед суспільством і державою; орієнтація на потреби клієнта та надання цінності.

Комплексний підхід до маркетингу в банківській сфері, що поєднує класичні інструменти з новітніми цифровими рішеннями, дозволяє банкам залишатися конкурентоспроможними, утримувати клієнтів і підвищувати свою ринкову вартість.

Серед широкого спектра стратегічних підходів, які реалізуються сучасними банками, можна виокремити низку найбільш поширених і ефективних, що на практиці сприяють досягненню ключових бізнес-цілей. Зокрема, варто розглянути найбільш характерні стратегії, які демонструють високу результативність у різних ринкових умовах.

1. Інноваційні (новаторські) стратегії. Цей тип стратегії переважно застосовується банками, що лише нещодавно вийшли на ринок або прагнуть переосмислити свій імідж і позиціонування. Для таких установ характерна

активна інтеграція новітніх цифрових технологій, запровадження нестандартних підходів до обслуговування клієнтів та використання молодого, професійно переорієнтованого персоналу. Основна мета полягає у створенні асоціацій із банком як новатором – гнучким, технологічним і клієнтоорієнтованим. Реалізація подібної стратегії дозволяє не лише виділитися серед конкурентів, а й залучити цільову аудиторію, чутливу до інновацій.

2. Стратегії агресивної експансії. Ці стратегії актуальні для банків, які приймають рішення про розширення своєї присутності на нових регіональних або функціональних ринках. Агресивна експансія передбачає активне використання маркетингових інструментів для швидкого завоювання частки на новому ринку, включаючи масштабні рекламні кампанії, цінові стимули, партнерські програми та залучення нових каналів збуту. Така стратегія часто реалізується у поєднанні з інвестиційними стратегіями, що забезпечують фінансове підґрунтя для швидкого зростання.

3. Стратегії диверсифікації. Даний тип стратегій застосовується банками, які раніше були орієнтовані на вузьке коло послуг або спеціалізовані види операцій. Метою є перетворення банку на універсальну фінансову установу, яка здатна обслуговувати клієнтів за всіма напрямками – від класичних депозитних і кредитних продуктів до інвестиційного консалтингу, страхування та міжнародних розрахунків. Така стратегія дозволяє банку втримувати клієнтську базу, підвищувати прибутковість та відповідати зростаючим вимогам ринку. Водночас реалізація цієї стратегії вимагає часу, чіткої організації процесів і відповідної кадрової та технологічної бази.

Формування результативної маркетингової стратегії в банківській сфері передбачає проходження низки логічно послідовних етапів, кожен з яких має вирішальне значення для досягнення кінцевого результату:

1. Підготовка аналітичних економічних оглядів. Цей етап охоплює збір і систематизацію інформації про загальні макроекономічні тенденції, динаміку регіональної економіки, стан фінансових ринків, зміни у

законодавстві тощо. Метою є виявлення актуальних ринкових можливостей і загроз, що можуть вплинути на банківську діяльність.

2. Визначення цільових ринків. На цьому етапі банк формулює основні напрями діяльності, які є стратегічно важливими, та окреслює ті сегменти банківського ринку, що відповідають внутрішнім ресурсам і зовнішнім умовам.

3. Збір та обробка внутрішньої інформації. Оцінюються потужності банку щодо розробки й впровадження ефективного маркетингового комплексу (продукт, ціна, канали розповсюдження, просування) для кожного із обраних сегментів.

4. Формулювання стратегічних цілей банку. Визначаються ключові цілі маркетингової політики, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-цілі). Це можуть бути як кількісні показники (обсяг залучених коштів, частка ринку, прибутковість), так і якісні – зміцнення бренду, підвищення лояльності клієнтів тощо.

У процесі формування маркетингової стратегії банку одним із ключових завдань є зіставлення наявних ресурсів банку з можливостями розвитку на кожному з обраних цільових ринків. На основі такого аналізу встановлюються коротко- та довгострокові стратегічні цілі для кожного напрямку діяльності. Особливу увагу приділяється детальному вивченню попиту на банківські послуги та аналізу поведінки споживачів у межах кожного сегмента. Це дає змогу виявити пріоритетні напрямки, у яких банк може досягти найбільшої ефективності, та визначити доцільні сегменти на неоднорідних ринках.

На основі проведеного аналізу для кожного обраного сегмента розробляється маркетинг-мікс (продукт, ціна, канали розподілу, просування), який відповідає поставленим цілям і враховує ресурсні обмеження банку. На цьому етапі визначається остаточний перелік банківських продуктів, політика щодо їх прибутковості, а також витрати, пов'язані з просуванням та збутом. Отримані дані надалі слугують основою для операційного планування на рівні

окремих підрозділів.

Наступною фазою є стратегічне планування, що включає розробку практичних планів і бюджетів реалізації маркетингової стратегії. Вони слугують не лише інструментом втілення стратегічних цілей, а й робочими інструкціями для співробітників банку. Стратегічне планування виступає логічним продовженням процесу формування маркетингової стратегії та забезпечує її реалізацію в межах всієї організації.

Для забезпечення ефективного управління необхідно постійно здійснювати моніторинг ринкової позиції банку. Це дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між маркетинговими діями та змінами у ринковому середовищі, а також вчасно коригувати стратегію у відповідь на нові виклики. Коригування можуть бути як плановими, так і позаплановими – у разі суттєвих змін у макроекономічній ситуації, законодавстві або поведінці споживачів.

Щоб процес розробки маркетингової стратегії був ефективним і не потребував надмірних витрат часу та ресурсів, доцільно організовувати його у форматі окремого проєкту. Для цього створюється тимчасовий або постійний робочий колектив, до складу якого, окрім вищого керівництва, мають входити представники всіх ключових підрозділів: відділ стратегічного розвитку, економічний та маркетинговий відділи, підрозділ реклами та зв'язків із громадськістю, служба клієнтського обслуговування, бухгалтерія, операційні відділи.

У разі необхідності до розробки стратегії можуть залучатися зовнішні експерти – консалтингові агентства, маркетингові аналітики або дослідницькі компанії. Для збору внутрішньої інформації зазвичай використовується банківська маркетингова інформаційна система, яка забезпечує ефективну обробку даних для прийняття рішень.

На практиці розробка маркетингової стратегії часто ускладнюється необхідністю перегляду традиційних підходів до управління, особливо в банках зі сформованою організаційною культурою. У таких випадках може виникати опір змінам або небажання визнавати відсутність чітко

сформульованих довгострокових цілей. Проте навіть у складних умовах відмова від поточних операційних задач на користь стратегічного планування завжди є виправданою. Світовий досвід переконливо демонструє, що наявність чіткої, адаптованої до умов ринку маркетингової стратегії є визначальним фактором стійкого розвитку банку в умовах жорсткої конкуренції.

Розробка маркетингової стратегії банку, її деталізація через тактичні плани та бюджети, а також подальше коригування стратегічного курсу – це складний процес, який супроводжується високим рівнем ризику системних помилок, здатних суттєво вплинути на результати діяльності банку. Наслідки таких помилок часто важко передбачити, а їхнє усунення потребує значних ресурсів. Найпоширенішими прорахунками при формуванні маркетингової стратегії у банківських установах є: обмежене уявлення про маркетинг як виключно функцію профільного відділу, без залучення інших структурних одиниць банку; відсутність координації між підрозділами, коли окремі компоненти стратегії розробляються ізольовано без належного інформаційного обміну; ігнорування логічної послідовності етапів стратегічного планування, що призводить до розриву між аналізом, постановкою цілей і практичною реалізацією; використання недостовірних або застарілих даних про ринок, макроекономічні показники чи поведінку споживачів.

Одним із ключових завдань стратегічного маркетингу в банківській сфері є забезпечення балансу між попитом і пропозицією на ринку банківських продуктів. Це потребує якісного інформаційного забезпечення, включаючи кількісну і якісну оцінку співвідношення між обсягом наданих послуг і потребами споживачів у різних сегментах. Причому такий баланс має бути не статичним, а динамічним – змінюватися відповідно до ринкової ситуації та внутрішньої трансформації банку.

Специфіка банківського маркетингу визначається подвійною природою функціонування банку: з одного боку, він задовольняє потреби клієнтів у

кредитних та інших фінансових послугах, з іншого – акумулює заощадження населення і юридичних осіб, тим самим виступаючи у ролі зберігача суспільного капіталу. Ця функція накладає високі вимоги до узгодження інтересів банку та його клієнтів.

У такому контексті особливого значення набуває концепція банківського маркетингу, мета якої – не лише залучення нових клієнтів, а й оптимізація всієї діяльності банку, включаючи: зростання рентабельності; забезпечення ліквідності; формування раціональної структури банківських продуктів; удосконалення виробничої та комерційної діяльності; підвищення кваліфікації персоналу.

В рамках стратегічного управління банки мають постійно відстежувати та оцінювати ключові показники ефективності, які можна умовно поділити на:

Кількісні показники: розмір клієнтської бази; кількість відкритих рахунків; обсяги депозитного і кредитного портфелів; співвідношення роздрібного й корпоративного обслуговування; рівень інвестиційної активності; прибуток та інші фінансові результати.

Якісні показники, які часто мають опосередкований або описовий характер, включають: рівень задоволеності клієнтів; ефективність процесів обслуговування; надійність захисту даних; корпоративна культура та клієнтоорієнтованість; зовнішній вигляд і обладнання відділень; загальний рівень сервісу.

Соціальні аспекти також не можна ігнорувати, оскільки комфорт працівників, їхня мотивація та залученість безпосередньо впливають на якість обслуговування та імідж банку.

Реалізація всіх вищезазначених функцій можлива в межах концепції стратегічного управління маркетингом, що повинна бути адаптована до рівня розвитку ринкових відносин у країні. Відправною точкою в цьому процесі виступає чітке формулювання місії та бачення розвитку банку, що забезпечує основу для визначення його стратегічної орієнтації.

У табл. 1.5 представлено основні критерії, які можуть бути використані

для вибору стратегічного напрямку банку відповідно до його ресурсного потенціалу, ринкових умов і очікувань клієнтів.

Таблиця 1.5

### Критерії вибору стратегічної мети банку

Концепція маркетингу	Характеристика ринку	Завдання банку	Невраховані чинники
Вдосконалення банківських технологій	Схильність споживачів до поширених і доступних за ціною послуг	Поліпшення методів організації діяльності банку, зниження витрат і цін на банківські продукти	Не задовольняються запити та потреби клієнтів, вищих за середній рівень
Вдосконалення банківського продукту	Віддавання переваги банківському сервісу вищої якості	Покращання якості обслуговування клієнтів	Не враховується низький рівень попиту на послуги банку частини клієнтів, забуваються реальні потреби середнього споживача
Інтенсифікація комерційних зусиль	Падіння рівня реалізації продуктів	Активізація заходів у галузі стимулювання збуту	Можливий незначний ефект від рекламних кампаній, неврахування повсякденних потреб клієнтів
Впровадження концепції банківського маркетингу	Посилення конкуренції на фінансових ринках	Попереднє виявлення потреб цільових ринків, надання унікальних та ефективніших послуг порівняно з конкурентами	Незацікавленість банку у створенні позитивного іміджу у громадськості та задоволенні довгострокових потреб споживачів
Впровадження концепції соціально-етичного маркетингу	Зріст впливу громадської думки, конс'юмеризм, юридичне оформлення прав споживачів	Поєднання стратегічного спрямування розвитку банку з суспільними течіями та інтересами	Можлива обмеженість внутрішніх ресурсів банку

Джерело: складено автором на підставі [34]

Визначення основного стратегічного завдання банку знаходить своє відображення у формальній програмній заяві, яка конкретизується у вигляді маркетингових завдань і реалізується через маркетингову стратегію.

Формування програмної установки залежить від ряду внутрішніх

чинників, зокрема: історії створення та розвитку банку, корпоративної культури, організаційної структури, управлінського стилю, а також бачення, цінностей і амбіцій вищого керівництва.

Формування цілей банку як складова управління маркетингом передбачає їхню чітку часову та кількісну конкретизацію. При цьому обов'язково враховуються як стримувальні, так і стимулюючі фактори зовнішнього середовища (економічні, політичні, конкурентні, правові), інтереси акціонерів, а також внутрішній потенціал банківської установи (ресурси, персонал, технології).

Особливість визначення цілей у банківській сфері полягає в тому, що комерційний банк є складною структурованою організацією, де кожен функціональний підрозділ має власні цілі, які не завжди узгоджуються між собою. Крім того, система маркетингу передбачає вирішення великої кількості локальних завдань, що інколи можуть бути взаємовиключними. Така багаторівнева структура обумовлює необхідність гармонізації маркетингових цілей, яка реалізується через побудову математичних моделей оптимізації в межах системи управління банківським маркетингом.

У межах сучасної маркетингової концепції глобальною метою проектування та функціонування системи банківського маркетингу (зокрема, в умовах її автоматизації) є забезпечення максимальної відповідності пропозиції банківських продуктів і послуг актуальним потребам клієнтів. Така система повинна не лише аналізувати споживчий попит, а й активно адаптуватися до його змін, формувати ціннісні пропозиції та стимулювати попит у цільових сегментах.

У контексті розвитку цифрових технологій усе більш актуальною стає концепція «кібернетичної системи управління мікропопитом» на банківські послуги. Її основна функція полягає у забезпеченні оптимального асортиментного наповнення продуктового портфеля банку – як у кількісному, так і якісному аспектах. При цьому структура продуктового ряду має максимально відповідати структурі клієнтських запитів, забезпечуючи

високий рівень персоналізації обслуговування та задоволення попиту в умовах мінливого ринку.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У результаті дослідження теоретичних засад формування маркетингових стратегій банку можна зробити такі узагальнені висновки:

1. Маркетинг у банківській сфері має свою специфіку, пов'язану з нематеріальною природою послуг, високим рівнем конкуренції, потребою у формуванні довіри клієнтів та дотриманням регуляторних вимог. Ефективний банківський маркетинг базується на глибокому розумінні потреб споживачів, ринку та інноваційних можливостей.

2. Маркетингова стратегія банку – це системний підхід до планування, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей установи. Вона є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

3. Важливими елементами стратегічного маркетингу є сегментація ринку, позиціонування банку, вибір цільових сегментів і формування відповідних маркетингових комплексів для кожного з них. При цьому стратегія має враховувати динаміку зовнішнього середовища, зміну споживчих переваг та цифрову трансформацію.

4. Класифікація маркетингових стратегій у банку може здійснюватися за різними критеріями: залежно від цілей, характеру продукту чи способу взаємодії з клієнтами. Успішна стратегія повинна бути адаптивною та орієнтованою на довгострокову цінність для клієнта.

5. Теоретичні підходи до формування маркетингових стратегій вказують на необхідність поєднання класичних концепцій маркетингу з сучасними тенденціями – зокрема, цифровізацією, персоналізацією комунікацій, стратегіями сталого розвитку та ESG-факторів.

Таким чином, формування ефективної маркетингової стратегії банку вимагає системного аналізу ринку, чіткого визначення цільових аудиторій,

адаптації до змін середовища та гнучкості у використанні сучасних інструментів впливу на споживача.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТБАНКУ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ПриватБанку

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» (АТ КБ «ПриватБанк») є лідером банківського ринку України. У 2020 році відомий Британський журнал The Banker включив ПриватБанк в глобальний ТОП-500 найбільших світових фінустанов (446 місце). За даними дослідження GfK Ukraine у 2020 року 49,2% українців вважають його основним банком. АТ КБ «ПриватБанк» заснований у березні 1992 році та ліцензований Національним банком України, у 2016 році перейшов у повну державну власність. Згідно із Статутом, тип акціонерного товариства – приватне. Головний офіс знаходиться у місті Дніпро. [46]

У 2018 році АТ КБ «ПриватБанк» затвердив Стратегію розвитку ПриватБанку до 2022 року, згідно якої головною стратегією стало: «збалансоване зростання та перетворення на банк, що продовжує обслуговувати фізичних осіб і вибірково підсилює підрозділи, які обслуговують малий та середній бізнес та корпоративних клієнтів», а місією – «допомагати економіці розвиватися, бізнесу – зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості» [46].

«ПриватБанк є одним з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад 10 років тому він став одним із перших у світі використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світі, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банк через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків».

У 2019 році ПриватБанк та платіжна система Visa запустили систему біометричної оплати покупок FacePay24 для роздрібних торгових мереж; у 2020 році спільно з мережею автозаправних комплексів WOG та Mastercard

було запущено пілотний інноваційний для України проєкт – отримання готівки на касі [46].

Структура корпоративного управління ПриватБанку є досить розгалужена. Найвищим рівнем управління є єдиний акціонер – Держава в особі Кабінету Міністрів України – він не бере участь в управлінні банком. Наступний рівень займає Наглядова рада, яка несе відповідальність за забезпечення стратегічного управління та здійснює контроль і регулювання діяльності Правління для виконання стратегії розвитку банку. До її складу входить 5 комітетів та декілька відокремлених підрозділів: Внутрішній аудит (надає достовірну інформацію щодо ефективності корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю; проводить вдосконалення систем управління ризиками внутрішнього контролю), Управління ризиками (виявляє, ідентифікує, оцінює, здійснює моніторинг та контроль усіх видів ризику, також оцінює достатність капіталу для їх покриття), Комплаєнс (контролює виконання норм законодавства, ринкових стандартів та внутрішніх документів, в тому числі, етичних правил).

На останньому рівні знаходиться Правління, яке здійснює поточне управління діяльністю банку та підзвітне Вищому органу і Наглядовій раді, воно включає 12 комітетів.

За даними Національного банку України на 01.01.2020, структура ПриватБанку формується з 1 928 відділень по Україні та 1 філії на Кіпрі. [46]

Організаційна структура відділень вважається комбінованою:

1) горизонтальна з 3-ма рівнями правління: Head-office (Головний офіс) – вищий рівень управління, що має повністю адміністративну та господарську самостійність; Middle-office (Головні регіональні управління, Регіональні управління, Самостійні філії) – середній рівень управління; Front-office – нижчий рівень управління, що представлений відділеннями групи Ф, А, Б, В, Г;

2) лінійно-функціонально-штабна, характеризується штабами, що сформовані при Голові правління, Директорах головних регіональних

управлінь, регіональних управлінь та філій;

3) дивізіональна: клієнто- та функціонально орієнтована, представлена підтримуючими та бізнесовими дивізіонами, які орієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів. АТ КБ «ПриватБанк» 6 років поспіль вважається одним з найбільших роботодавців на українському ринку праці (серед молоді та студентів).

Рекордними результатами, яких досягнув ПриватБанк у 2024 р. Прибуток до оподаткування зріс і склав за попередніми даними 81 млрд грн, що на 11% більше у порівнянні із попереднім роком. Отриманий прибуток у 2024 році свідчить про стійкість та підтвердження статусу лідера фінансового ринку. Як і минулого року, більша частина прибутку до оподаткування буде направлена на виплату податку на прибуток, який з минулого року для банків України складає 50%, та на сплату дивідендів, які теж традиційно очікуються на рівні 80% від чистого прибутку.

Протягом 2024 року Банк підтримував досягнутий рівень бізнес активності, нарощуючи обсяги та концентруючи зусилля на певних сегментах, не зважаючи на тиск підвищеного дефіциту електроенергії на населення та бізнес протягом 2 та 3 кварталів. Банк незмінно міцно утримує позицію лідера у сфері надання фінансових послуг України та забезпечує стабільність функціонування банківського сектору України у період дії воєнного стану.

Банківське кредитування бізнесу та українців – одна з важливих передумов стійкості та розвитку української економіки. З початку року ПриватБанк активно кредитував не лише фізичних осіб і мікро-, малий та середній бізнес, а й розвиває кредитні програми для корпоративних клієнтів та великого бізнесу в усіх регіонах країни. Банк приділяв особливу увагу підприємствам прифронтових областей, а також фінансуванню населення та бізнесу за програмами альтернативної генерації енергії.

Кредитний портфель Банку збільшився та перевищив 112 млрд грн на кінець 2024 року. Та Банк – це не лише бізнес і прибуток, особливо в сучасних умовах. На благодійність ПриватБанк з початку року перерахував 247,22 млн

грн, які були спрямовані на допомогу шпиталям та медзакладам, зміцнення обороноздатності країни, соціальні проєкти, допомогу працівникам.

Рейтинги за перший квартал 2025р. Приватбанк займає 6 місце (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін» за 1 квартал 2025 р.**

№ п/п	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фізосіб
1	Креді Агріколь Банк	4,39	4,26	4,4	4,67	12
2	Укрсиббанк	4,24	4,01	4,3	4,67	6
3	Райффайзен Банк	4,19	3,9	4,3	4,67	4
4	Кредобанк	4,17	3,74	4,7	4,22	13
5	ОТП Банк	4,1	4,39	3,6	4,33	10
6	Приватбанк	4,08	3,45	4,5	4,78	1
7	Універсал Банк	3,87	3,01	4,9	4	3
8	ПУМБ	3,78	3,08	4,5	4,11	5
9	Прокредит Банк	3,7	3,75	3,4	4,11	15
10	Укргазбанк	3,66	3,51	3,4	4,44	9
11	Ощадбанк	3,62	2,98	3,9	4,56	2
13	Укрексімбанк	3,61	3,48	3,3	4,44	8

*Джерело: складено автором на підставі [47]*

Представлені у табл. 2.1 дані відображають порівняльну характеристику провідних банків України за ключовими показниками – загальним рейтингом, рівнем стресостійкості, лояльністю вкладників, аналітичною оцінкою експертів та місцем у рейтингу за депозитами фізичних осіб.

За результатами аналізу можна зробити такі висновки:

1. Лідером за рівнем довіри клієнтів залишається ПриватБанк, який посідає 1 місце за обсягами депозитів фізичних осіб. Це свідчить про високий

рівень впізнаваності бренду, масштабну клієнтську базу та значну частку ринку роздрібних послуг. При цьому його стресостійкість (3,45) є нижчою, ніж у деяких інших банків, що пояснюється високим навантаженням на активи та специфікою державного управління. Водночас оцінка аналітиків (4,78) є однією з найвищих, що свідчить про позитивне ставлення експертного середовища до стратегії розвитку банку.

2. Банки з іноземним капіталом – Креді Агріколь Банк, Укрсиббанк, Райффайзен Банк, ОТП Банк – демонструють високий рівень фінансової стійкості та довіри клієнтів, що зумовлено їхньою підтримкою міжнародних фінансових груп. Наприклад, Креді Агріколь Банк має найвищий загальний рейтинг (4,39) та одну з найкращих оцінок аналітиків (4,67), що свідчить про стабільну бізнес-модель і зважену політику ризик-менеджменту.

3. Райффайзен Банк утримує 4 місце за депозитами фізичних осіб і демонструє високу лояльність вкладників (4,3). Це результат багаторічної присутності на українському ринку та послідовної маркетингової стратегії, орієнтованої на клієнтоцентричність і цифровізацію.

4. Кредобанк відзначається найвищим рівнем лояльності вкладників (4,7) серед усіх учасників, що може бути наслідком його репутації стабільного та соціально відповідального банку, який активно розвиває послуги для фізичних осіб. Однак рівень стресостійкості (3,74) дещо нижчий за середній, що вказує на обмежені можливості швидкої адаптації до макроекономічних змін.

5. Державні банки – Ощадбанк і Укрексімбанк – мають помірні рейтинги (3,62 і 3,61 відповідно). Попри високу довіру з боку держави, їхні показники стресостійкості залишаються нижчими за середні, що пов'язано з високим рівнем проблемної заборгованості та необхідністю реструктуризації активів. Водночас Ощадбанк посідає 2 місце за депозитами фізичних осіб, що свідчить про стабільну базу клієнтів і традиційно високий рівень довіри населення.

6. Банки середнього рівня капіталізації – ПУМБ, Універсал Банк,

Укргазбанк – демонструють позитивні тенденції у зміцненні лояльності клієнтів, зокрема завдяки розвитку цифрових продуктів та онлайн-банкінгу. Наприклад, Універсал Банк (проект *monobank*) має найвищу лояльність вкладників (4,9) серед усіх, що відображає успішність інноваційної стратегії та орієнтацію на молодь і технологічних користувачів.

7. Загалом середній рівень стресостійкості банків становить близько 3,6 бала, що є свідченням помірною рівня стабільності системи на тлі макроекономічних викликів 2022–2024 років. Висока оцінка аналітиків (у межах 4,0–4,8) демонструє позитивне бачення потенціалу українського банківського сектору.

Таким чином, результати рейтингового аналізу показують, що український банківський сектор загалом зберігає стабільність та клієнтську довіру, незважаючи на економічні ризики. ПриватБанк залишається безумовним лідером роздрібного ринку, тоді як іноземні банки демонструють найвищу якість управління ризиками та фінансову стійкість. Подальше підвищення ефективності банків можливе завдяки цифровізації, персоналізації сервісів і зміцненню клієнтської лояльності.

Рейтинги за перший квартал 2025р. за показниками прибутковості, в якому Приватбанк займає 1 місце, наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Рейтинг за прибутковістю банків за 1 квартал 2025 р.

Місце	Банк	Січень – липень 2025	Січень – липень 2024	Місце у 2024
1	Приватбанк	38,86	37,16	1
2	Ощадбанк	12,08	11	2
3	Райффайзен Банк	5,53	4,87	3
4	Укрексімбанк	5,48	4,74	4
5	ПУМБ	3,68	4,24	5
6	Універсал банк	3,29	3,19	9
7	ОТП Банк	3,1	3	10

8	Укрсиббанк	3,06	3,97	7
9	Креді Агріколь банк	2,94	4,22	6
10	Укргазбанк	2,85	3,73	

*Джерело: складено автором на підставі [47]*

Представлені у табл. 2.2 дані відображають зміни частки провідних банків України на ринку депозитів фізичних осіб у період із січня по липень 2024 та 2025 років. Порівняння показників дає змогу оцінити динаміку довіри вкладників, ефективність маркетингових стратегій банків і тенденції у структурі депозитного ринку.

ПриватБанк зберігає беззаперечне лідерство на депозитному ринку, маючи 38,86% усіх вкладів фізичних осіб у 2025 році проти 37,16% у 2024 р. Зростання частки свідчить про підвищення довіри населення до банку, ефективність його цифрових сервісів (Приват24, опція депозитів онлайн) та стабільну державну підтримку.

Завдяки широкій мережі відділень, сильному бренду та конкурентним відсотковим ставкам ПриватБанк залишається ключовим гравцем на роздрібному ринку України.

Ощадбанк і Укрексімбанк також демонструють стабільні результати. Ощадбанк утримує друге місце з незначним зростанням частки депозитів – з 11% у 2024 році до 12,08% у 2025 році. Це пояснюється його високою репутацією серед населення, зручністю сервісів та надійністю державної гарантії. Укрексімбанк, що посідає 4 місце, збільшив частку депозитів із 4,74% до 5,48%, що може бути наслідком підвищення активності у корпоративному сегменті та залучення нових клієнтів серед малого бізнесу.

Райффайзен Банк утримує 3 місце, демонструючи позитивну динаміку (з 4,87% до 5,53%). Це результат довіри клієнтів до банку з іноземним капіталом і зваженої політики управління ризиками. Водночас Креді Агріколь Банк і Укрсиббанк втратили частину ринку: частка першого зменшилась із 4,22% до 2,94%, а другого – із 3,97% до 3,06%. Причинами можуть бути перерозподіл

депозитної бази на користь більш відомих брендів і консервативна процентна політика.

Універсал Банк (monobank) піднявся з 9-го на 6-те місце, збільшивши частку депозитів із 3,19% до 3,29%. Незважаючи на невелике зростання у відсотковому вираженні, для необанку це суттєвий показник, що підтверджує ефективність онлайн-моделі та зростання лояльності клієнтів молодшого покоління. Також ОТП Банк покращив позицію – із 10-го на 7-ме місце, продемонструвавши поступове зміцнення ринкової частки.

ПУМБ (з 4,24% до 3,68%) та Укргазбанк (з 3,73% до 2,85%) зазнали не значного скорочення частки ринку. Це може бути пов'язано з активною конкуренцією з боку цифрових банків і перерозподілом коштів клієнтів у більші та державні установи, що сприймаються як більш надійні в умовах макроекономічної невизначеності.

Отримані дані свідчать, що структура депозитного ринку України залишається стабільною, із домінуванням державних і системно важливих банків. ПриватБанк продовжує бути ключовим центром довіри населення, займаючи понад третину всього ринку. Державні банки зберігають свої позиції завдяки гарантіям та підтримці уряду, а цифрові банки нарощують присутність через інноваційність і зручність користування.

Загалом тенденції вказують на зміцнення позицій великих банків, подальшу цифровізацію депозитного бізнесу та підвищення вимог клієнтів до сервісу та прозорості.

Основною діяльністю Банку є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб в Україні. Банк здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року.

Станом на 31 грудня 2024 року загальна кількість відокремлених підрозділів Банку, які зареєстровані в Державному реєстрі банків, становить 1 175 підрозділів, в т.ч. 9 філій, 1 представництво і 1 165 відділень різних класифікаційних груп (68 з яких тимчасово припинили діяльність, в т.ч. - в

Луганській обл. - 19; в Донецькій обл. - 16; в Запорізькій обл. - 21; в Херсонській обл. - 10; в Харківській обл. - 1; в Сумській обл. - 1) (31 грудня 2023 року: 1 209 підрозділів, в т.ч. 9 філій, 1 представництво і 1 199 відділень різних класифікаційних груп (77 з яких тимчасово припинили діяльність, в т.ч. - в Луганській обл. - 19; в Донецькій обл. - 19; в Дніпропетровській обл. - 2; в Запорізькій обл. - 21; в Херсонській обл. - 14; в Харківській обл. - 2)).

У табл. 2.3 розглянуто та проведено аналіз основних показників діяльності Приватбанку за 2021-2024 роки. Дані наведені в табл. 2.3 відображають динаміку основних фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2024 роки, що дає змогу оцінити тенденції розвитку банку, його фінансову стійкість, ліквідність та ефективність роботи. Загалом протягом аналізованого періоду спостерігається поступове зростання більшості показників, що свідчить про стабільну позицію банку на фінансовому ринку України.

Таблиця 2.3

**Основні показники фінансово-господарської діяльності АТ КБ  
«ПриватБанк», млн.грн.**

Показники	Роки				Абсол.відхил 2024	
	2021	2022	2023	2024	2022	2023
Активи	401296	540596	680008	761461	220865	81453
Зобов'язання	334681	482807	595162	662317	179510	67155
Акціонерний капітал	66615	57789	84846	99144	41355	14298
Основні засоби та нематеріальні активи	7362	6617	6690	7145	528	455
Грошові кошти та їх еквіваленти	52835	96380	152282	151768	55388	-514
Заборгованість перед НБУ	3651	5804	5438	6013	209	575
Чистий	29317	39918	59622	66888	26970	7266

процентний дохід						
Чистий комісійний дохід	28461	24522	55034	64816	40294	9782
Чистий прибуток	35050	30198	37765	40141	9943	2376

*Джерело: складено автором на підставі [46]*

Обсяг активів банку збільшився з 401 296 млн грн у 2021 р. до 761 461 млн грн у 2024 р., тобто на 360 165 млн грн або майже на 90%. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2022 році (+220 865 млн грн), що пояснюється перегрупуванням портфеля активів, збільшенням обсягів кредитування та вкладень у державні цінні папери. У 2023–2024 роках темпи приросту дещо сповільнилися, але зберегли позитивну динаміку.

Зобов'язання банку також зросли – з 334 681 млн грн у 2021 р. до 662 317 млн грн у 2024 р., тобто на 327 636 млн грн. Це свідчить про розширення депозитної бази, зростання довіри клієнтів та активне залучення ресурсів як від фізичних, так і від юридичних осіб. Водночас темпи зростання зобов'язань є дещо нижчими, ніж активів, що позитивно впливає на структуру балансу та рівень власного капіталу.

Акціонерний капітал збільшився з 66 615 млн грн у 2021 р. до 99 144 млн грн у 2024 р. (+32 529 млн грн). Це зростання є наслідком реінвестування частини прибутку та стабільної підтримки держави як власника банку. Позитивна динаміка власного капіталу свідчить про підвищення фінансової стійкості та здатності банку покривати потенційні ризики.

Показник залишався відносно стабільним, коливаючись у межах 6,6–7,4 млрд грн. Незначне зростання у 2024 році (+455 млн грн порівняно з 2023 р.) свідчить про помірні інвестиції в оновлення інфраструктури, ІТ-систем і технологічні рішення, без суттєвого збільшення капітальних витрат.

Обсяг грошових коштів зріс із 52 835 млн грн у 2021 р. до 151 768 млн грн у 2024 р., тобто майже втричі. Найбільше зростання спостерігалось у 2022–

2023 роках, що свідчить про підвищення ліквідності банку. Незначне скорочення у 2024 році (–514 млн грн) може бути пов’язане з оптимізацією структури активів та збільшенням вкладень у прибуткові фінансові інструменти.

Заборгованість перед Національним банком України залишалася незначною і коливалася в межах 3,6–6,0 млрд грн. Її помірне зростання у 2024 році (+575 млн грн) пояснюється участю банку у програмах рефінансування та короткострокової підтримки ліквідності, що є типовим інструментом регулювання у банківській практиці.

Чистий процентний дохід зріс майже у 2,3 раза – з 29 317 млн грн у 2021 р. до 66 888 млн грн у 2024 р.. Це є результатом розширення кредитного портфеля, підвищення процентних ставок та ефективного управління активами в умовах змін грошово-кредитної політики. Зростання цього показника свідчить про підвищення прибутковості банківських операцій.

Чистий комісійний дохід, який формується за рахунок обслуговування клієнтів та операцій із платіжними картками, зріс більш ніж удвічі – з 28 461 млн грн до 64 816 млн грн. Це свідчить про розвиток цифрових послуг, збільшення обсягу безготівкових операцій та активну інтеграцію сервісів онлайн-банкінгу.

Чистий прибуток ПриватБанку у 2024 році становив 40 141 млн грн, що на 4 891 млн грн більше, ніж у 2021 році. Незважаючи на зниження прибутку у 2022 році (через економічні наслідки війни), уже у 2023–2024 роках банк продемонстрував відновлення фінансової результативності, підтвердивши свою роль ключового джерела надходжень до державного бюджету України.

У цілому динаміка фінансових показників ПриватБанку за 2021–2024 роки свідчить про стійке зростання активів та капіталу, зміцнення ліквідності, зростання прибутковості основних видів діяльності, збільшення довіри клієнтів і депозитної бази, ефективну адаптацію до викликів воєнного часу та макроекономічної нестабільності.

Таким чином, банк демонструє високу фінансову стійкість,

конкурентоспроможність і стратегічну стабільність, залишаючись провідною фінансовою установою України.

## **2.2 Оцінка маркетингової політики ПриватБанку: продуктова, цінова, комунікаційна, збутова**

Важливість оцінки маркетингової політики ПриватБанку зумовлена його системоутворювальною роллю на фінансовому ринку України, високим рівнем конкуренції у банківському секторі та динамічними змінами споживчих уподобань клієнтів. Маркетингова політика банку виступає ключовим інструментом формування лояльності клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та забезпечення стабільних фінансових результатів, що актуалізує необхідність її системної та комплексної оцінки.

Оцінка маркетингової політики ПриватБанку дала змогу визначити ефективність використання маркетингових інструментів у межах комплексу 4P (product, price, place, promotion), а також ступінь відповідності запропонованих банківських продуктів і послуг потребам різних сегментів клієнтів.

Особливе значення має аналіз продуктової політики банку, яка орієнтована на впровадження інноваційних цифрових рішень, зокрема дистанційного банкінгу, мобільних сервісів та персоналізованих фінансових пропозицій.

Товарна політика - це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару [8].

Товарна маркетингова політика вважається визначальним елементом загальної маркетингової політики. Здійснення товарної політики промислового підприємства відбувається за декількома напрямками,

основними з яких є управління асортиментом та управління товарами, їх якість та конкурентоспроможність. [15, с. 156].

Під час формування товарної політики виробничого підприємства важливими є зовнішні характеристики товару (зовнішній вигляд, дизайн, пакування). У банківському секторі основною відмінністю є специфіка товару, який надає банк. Банківські послуги нематеріальні, тому товарна маркетингова політика не може ґрунтуватися на гарній обкладинці. Одним із факторів є також високий рівень регулювання банківської сфери. Тож товарна політика банку спирається на внутрішні характеристики послуг (престижність, безпека, надійність, вигода, ціна).

Товарний асортимент Приватбанку наведено на рис. 2.1.

У стратегії ПриватБанку продуктовий компонент відіграє ключову роль, зокрема через його лідерство у роздрібному сегменті, популярність цифрових рішень (Приват24) та агресивне впровадження інновацій.

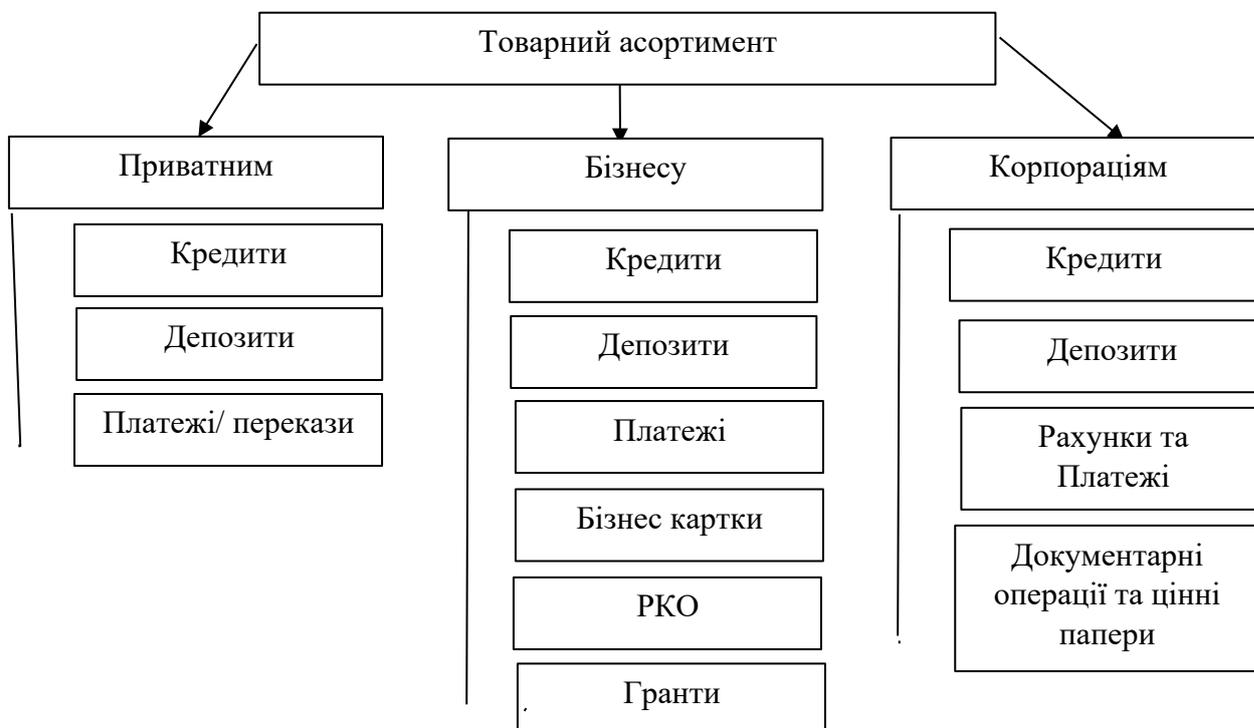


Рисунок 2.1 Товарна політика ПриватБанку

Джерело: складено автором [33]

Використовуючи дані з річного звіту ПриватБанку та публічні джерела, можна виділити окремі тенденції:

#### 1. Роздрібне кредитування та іпотека

- У 2024 році чистий роздрібний кредитний портфель банку зріс на 32,7 % і досяг 79,3 млрд грн.

- В межах державної іпотечної програми «ЄОселя» ПриватБанк у 2024 році видав 4 379 іпотечних кредитів на суму понад 6,6 млрд грн, що в 2,3 раза більше, ніж у 2023 році.

- Іпотека становила значну частину кредитної активності банку, залучаючи нових клієнтів та підвищуючи частку на ринку нерухомості.

#### 2. Карткові програми та бонуси / кешбек

- У 2024 році ПриватБанк випустив 5,37 млн карток «Національний кешбек», які забезпечували 56,7 % ринку кешбек-карток в Україні.

- Клієнти отримали 4,1 млрд грн у вигляді кешбеку та бонусів у рамках програми «Зимова єПідтримка».

- Такі акції стимулюють активне використання карток, підвищення обсягів транзакцій та зростання комісійних доходів банку.

#### 3. Зростання комісійних доходів

- Згідно з даними, чистий комісійний дохід банку суттєво зростав (у твоїй таблиці) – з 28 461 млн грн у 2021 році до 64 816 млн грн у 2024 році.

- Така динаміка пояснюється зростанням кількості безготівкових операцій, розвитку цифрових каналів, додаткових сервісів (переклади, інкасація, консалтингові послуги) та партнерських програм.

#### 4. Банк як платформа: супутні послуги та партнерські програми

ПриватБанк активно розвиває продукти страхування, фінансових партнерств і кредитування через партнерські канали. Наприклад, через співпрацю з MetLife ПриватБанк виступає страховим посередником.

Крім того, банк інвестує в розвиток інфраструктури: покращення сервісів Приват24, відеоконсультацій, нових цифрових функцій (віддалене

відкриття рахунків, API для бізнесу) – усе це розширює продуктові можливості та підсилює конкурентні позиції.

На основі наведених даних можна обґрунтувати основні напрямки продуктової політики ПриватБанку у 2021–2024 роках:

1. Орієнтація на зростання роздрібного сегменту. Пріоритет у збільшенні портфеля кредитів фізичним особам (особливо іпотека) – це інвестиція в клієнтську базу, стабільні прибутки і ширший зв'язок із населенням.

2. Посилення програм лояльності та кешбек-продуктів. Кешбек-картки та бонусні програми служать потужним інструментом утримання клієнтів, стимулюють транзакційну активність та збільшують комісійні доходи.

3. Фокус на комісійні сервіси та мікросервіси. Зростання доходів від комісій – ознака успішності розбудови екосистеми: платежі, перекази, супутні сервіси тощо.

4. Інновації та цифровізація як основа продуктових рішень. Інвестиції в платформу Приват24, API-сервіси, партнерські інтеграції – це забезпечує масштабованість продуктового портфеля та адаптацію під потреби клієнтів.

5. Диференціація через комплексність послуг. Продуктова стратегія не обмежується лише банківськими продуктами: супутні сервіси, страхування, партнерські рішення дозволяють ПриватБанку бути “універсальним фінансовим хабом”.

Ризики та фактори впливу

- Зростання процентних ставок і макроекономічна нестабільність можуть змінити привабливість кредитних продуктів.
- Конкуренція з боку neobank-ів та фінтех-стартапів вимагає постійного оновлення продуктів.
- Регуляторні зміни, вимоги НБУ та правове середовище впливають

на можливості запуску нових інструментів.

Продуктова політика ПриватБанку за 2021–2024 роки демонструє стратегічне спрямування на:

- посилення ролі у роздрібному сегменті (кредити, іпотека),
- розвиток карткових продуктів із акцентом на кешбек і бонуси,
- збільшення доходів від комісій і супутніх сервісів,
- цифрову трансформацію як основу конкурентоспроможності.

Статистичні дані підтверджують, що банк ефективно реалізує ці напрямки, розширює клієнтську базу і збільшує частку ринку, що є ключовим завданням продуктової політики.

Вибрані статистичні дані з річних звітів ПриватБанку свідчать:

1. Чистий прибуток 2024 року. ПриватБанк у 2024 році отримав 40,1 млрд грн чистого прибутку, що на 6 % більше, ніж у 2023 році. Це підтверджує, що банку вдалось підвищити ефективність діяльності, частково за рахунок продуктивних інновацій.
2. Прибуток до оподаткування 2024 року. За результатами 2024 року прибуток до оподаткування склав 81 млрд грн. Це свідчить про значний дохід з операційної діяльності перед витратами на податки, і є важливим показником масштабів бізнесу.
3. Зростання кредитного портфеля 2024 року. Від початку 2024 року чистий кредитний портфель банку збільшився на 20,7 млрд грн і перевищив 112 млрд грн. Зростання кредитного портфеля – ключовий чинник для продуктового напрямку кредитування фізичних осіб.
4. Динаміка доходів від процентних та комісійних операцій. У звіті за 2024 рік зазначається, що основне зростання фінансового результату було зумовлене зростанням чистих процентних та комісійних доходів. За 2023 рік ПриватБанк відзначив зростання чистого процентного доходу на 49,36 %

порівняно з попереднім роком. Також 2023 року чистий комісійний дохід виріс приблизно на 19,56 % (за даними звіту) порівняно з 2022 роком.

5. Кошти клієнтів (депозити / залишки коштів на рахунках клієнтів). У звіті зазначено, що в 2024 році кошти клієнтів на рахунках збільшилися більш ніж на 10 %. Це підтверджує тенденцію зростання депозитної бази, що є важливим елементом продуктової політики депозитних продуктів.

6. Кредити в першому півріччі 2024 року. У першому півріччі 2024 року ПриватБанк повідомив, що загальний обсяг наданих кредитів перевищив 100 млрд грн. Це відображає активну кредитну політику вже у першій половині року – важливий етап у продуктивній динаміці.

Таким чином, аналіз річних звітів банку показує суттєву динаміку розвитку ключових продуктів. Так, у 2024 році ПриватБанк досяг чистого прибутку 40,1 млрд грн, що на 6 % більше, ніж у 2023 році, свідчаючи про збільшення прибутковості основної діяльності.

У тому ж році прибуток до оподаткування склав 81 млрд грн, що демонструє масштаби банківського бізнесу та високий рівень доходів до врахування податкового навантаження. Значне зростання кредитного портфеля – на 20,7 млрд грн у 2024 році – дозволило банку перевищити позначку 112 млрд грн за залишками кредитів.

Передусім драйвером фінансового росту стали чисті процентні та комісійні доходи: у звіті зазначається, що саме вони стали головним чинником покращення результатів операційної діяльності.

За даними 2023 року, чистий процентний дохід зріс на 49,36 % порівняно з 2022 роком, а чистий комісійний дохід – на 19,56 %. Крім того, у 2024 році кошти клієнтів на рахунках зросли більше

ніж на 10 %, що підкреслює зростання депозитної бази та ефективність депозитної політики. Важливо також зазначити, що вже в першому півріччі 2024 року ПриватБанк видав кредити на суму, що перевищила 100 млрд грн, що свідчить про агресивне стимулювання кредитного продукту серед клієнтів у першій половині року.

Економічні показники підтверджують, що товарна політика ПриватБанку була зорієнтована на прискорене розширення кредитування, збільшення прибуткових комісійних послуг та підсилення депозитного сегменту, що сприяло зміцненню позицій банку на ринку.

АТ КБ «ПриватБанк» застосовує гнучку, багаторівневу цінову політику, яка орієнтована як на масового споживача, так і на корпоративний сектор. Банк прагне утримати лідерські позиції через конкурентні тарифи, прозорість умов та додаткову вартість послуг (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

#### **Основні принципи цінової політики**

Принципи	Опис
Прозорість	Чітко прописані тарифи у відкритому доступі на офіційному сайті
Доступність	Великий перелік безкоштовних базових послуг для фізичних осіб
Диференціація	Різні тарифні пакети для різних сегментів клієнтів
Мотивація лояльності	Знижки або пільги для постійних/зарплатних клієнтів
Конкурентність	Регулярне коригування тарифів відповідно до дій конкурентів

*Джерело: складено автором [51]*

Цінова політика банку охоплює встановлення тарифів і ставок на банківські продукти (депозити, кредити, обслуговування рахунків, комісії, валютні операції тощо) з урахуванням зовнішніх факторів (регулювання НБУ, інфляція, конкуренція, ризики) та внутрішніх цілей (прибутковість, залучення

клієнтів, позиціювання). У випадку ПриватБанку це означає: ставки за кредитами (для фізичних осіб, бізнесу); депозитні ставки; комісії за обслуговування (за картки, платежі, перекази тощо); вартість валютних операцій; знижки або пільгові умови для певних категорій клієнтів; інші “цінові стимули” (бонуси, кешбеки, промоакції).

Також важливо врахувати, що НБУ встановлює нормативи і обмеження, які накладають рамки на те, як банк може формувати тарифи (наприклад, щодо відкритих валютних позицій, резервів тощо).

Необхідно зазначити, що цінова політика формувалась з урахуванням ключових чинників:

1. Військовий стан, воєнні ризики. 2022 рік став роком великих економічних шоків через початок повномасштабної війни. Це підсилювало інфляцію, девальвацію, нестабільність доходів населення і бізнесу, збільшення кредитних ризиків тощо.

2. Інфляція, девальвація гривні, підвищення вартості ресурсів. Зростання витрат на фондові ресурси, логістику, енергоносії, ризики валюти – все це тисне на вартість обслуговування банківських продуктів.

3. Регуляторний вплив НБУ. НБУ проводить монетарну політику, встановлює облікову ставку, норми резервування, обмеження валютних позицій тощо – і це впливає на «собівартість» грошового ресурсу, яким банк оперує.

4. Конкуренція, ринкові очікування клієнтів. Щоб залишатися конкурентним на ринку, банк має балансувати між доходністю і прийнятністю ставок і тарифів для клієнтів. У Науковій праці згадується, що ПриватБанк в минулому прагнув стратегії низьких цін в частині послуг, наскільки це дозволяло регулювання.

5. Кредитні ризики. У період нестабільності зростає ризик неповернення за кредитами, тому банк має закладати резерви, що також

впливає на “цінові надбавки” до ставок.

Основні етапи та напрями формування цінової політики Приватбанком наведені в табл. 2.5 за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.5

**Основні етапи та напрями формування цінової політики  
Приватбанку у 2022–2024 рр.**

Період / рік	Основні зміни / напрями в ціновій політиці	Статистика / приклади
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В умовах війни банк утримував операції, часто “зрізав” маржу для клієнтів у кризових зонах.</li> <li>– Перегляд тарифів, підвищення ставок по кредитах через зростання ризиків</li> <li>– Збереження відносно низьких тарифів на базові послуги, щоб утримати клієнтську базу (стратегія низьких цін)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– У груповому річному звіті 2022 року згадується, що банк в умовах війни “відмовився від значної суми доходу” заради забезпечення стабільності.</li> <li>– У звіті “Group Annual Report 2022” містяться показники активів, доходів тощо.</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливе коригування ставок кредитів та комісій у відповідь на зміни в обліковій ставці НБУ</li> <li>– Спроба стримати зростання комісій, враховуючи підвищений тиск на платоспроможність клієнтів</li> <li>– Використання цифрових каналів (Приват24) для здешевлення обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– У річному звіті 2023 згадується, що інфляція в листопаді 2023 року зменшилась до 5,1 %.</li> <li>– У фінансових звітах ПриватБанку (статистика банку) можна знайти показники доходів, витрат структурно.</li> </ul>
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення орієнтації на кредити зростаючого портфелю (зокрема житлова іпотека, “ЄОселя”) – що може вимагати вищих маржинальних ставок</li> <li>– Активне стимулювання депозитів, щоб залучити ресурси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– У звіті ПриватБанку за 2024 зазначається: чистий кредитний портфель зріс до 79,3 млрд грн, що на +32,7 % більше, ніж у 2023 році.</li> <li>– У тому ж звіті сказано, що банк видав 4 379 іпотечних</li> </ul>

	– Динамічні коригування тарифів у відповідь на ринкову волатильність	кредитів на 6,6 млрд грн – це у 2,3 раза більше, ніж у 2023 році.
--	--	---

*Джерело [40]*

Таким чином, інформацію наведену в табл. 2.5 доцільно обґрунтувати:

1. Покриття зростаючих витрат. Зростання інфляції, вартість ресурсів, ризики – все це збільшує «собівартість» банківської діяльності, тому банк має закладати більш високу маржу або комісію.

2. Ризикоорієнтованість. У період нестабільності необхідно враховувати ризики неплатежів – ставка кредиту має “компенсувати” цей ризик. Тобто ціна відображає не лише вартість ресурсу, але й ризик банку.

3. Баланс між прибутковістю та ринковою конкурентоспроможністю. Занадто високі ставки або тарифи можуть відлякати клієнтів. Тому банк, особливо державний і великий, мусить підтримувати певний “конкурентний рівень”, особливо на ринку роздрібних клієнтів.

4. Регуляторні обмеження. НБУ через свої нормативи обмежує можливості для банків щодо валютних позицій, ліквідності, резервів. Це створює рамки, в яких банк має діяти.

5. Стимулювання продуктів. Через пільгові програми (наприклад державні програми іпотеки) банк може коригувати ціни – частково через дотації або компенсацію ставки. У звіті 2024 року згадується саме такий підхід: частина позичальників отримувала пільгові умови.

6. Стратегія утримання клієнтів. Важливо не втратити клієнтів у кризовий час – тому деякі тарифи могли залишатися

“помірними” чи знижуватись в окремих випадках, щоб утримати лояльність.

Наступним кроком аналізу цінової політики доцільно розглянути ставки кредитів та депозитів ПриватБанку. Так дослідження кредитної політики у 2024р. свідчить: кредит «готівкою»: 31 % річних (реальна річна ставка – 36,5 %); для кредитної картки «Універсальна»: базова ставка – 3,5 % на місяць (що еквівалентно ~ 42 % річних); авто з пробігом: ставка від 0,01 % до 14,5 % річних (залежно від умов); для бізнесу, стандартні умови (без пільгових держпрограм): 13 % річних (наприклад, для кредитів “КУБ” при поповненні обігових коштів); у корпоративному сегменті: ставка фінансування може бути в інтервалі 9 %–11 % річних (залежно від умов);

Депозитну політику у 2024р. можна охарактеризувати наступним чином: депозит «Стандарт» (на сьогоднішній час): 1 рік (365–366 днів) – 13 % річних; 10–12 місяців – до 13 % річних; 6–9 місяців – 10 % річних; короткі 4–5 місяців – 12 % річних; вклад «Слава Героям» (для військовослужбовців): 14 % річних.

Таким чином, доцільно узагальнити вище подану інформацію:

1. Ставки змінюються часто (залежно від економічної ситуації, облікової ставки НБУ, внутрішньої політики банку). Наприклад, у 2024 році ПриватБанк зменшував відсоткові ставки за вкладами на 6 і 12 місяців.
2. У випадку кредитів часто подається “базова ставка” або “номінальна ставка”, але реальна ставка з усіма комісіями – вища (з урахуванням додаткових витрат, комісій, страхування). Наприклад, кредит “готівкою” зі ставкою 31 % річних має реальну ставку ~ 36,5 %.
3. Для 2022 і частково 2023 року не вдалося знайти однозначні публічні ставки ПриватБанку у відкритих джерелах, зокрема в офіційних

фінансових звітах банку. Потрібно звертатися до річних звітів ПриватБанку (у PDF на їхньому сайті або в архівах) для точних цифр.

В табл. 2.6 наведена узагальнена інформація щодо цінової політики ПриватБанку за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.6

### Показники цінової політики ПриватБанку за 2022-2024 рр.

Рік / період	Продукт / тип	Ставка / умови	Коментар / джерело
2022	Безризикова “ставка дисконтування”	від ~14,02 % до ~14,21 % річних (за різні строки)	Група “ПриватБанк”, річний звіт 2022
2022	Строкові депозити фізичних та юридичних осіб	—	У звіті «dod1_01052023_2022» згадується сума строкових депозитів (10 530 млн грн)
2022	(інші кредитні чи депозитні ставки)	—	Не знайдено достовірних джерел
2023	Ставки депозитів (агрегатні дані ринку)	Середньозважені ставки на фінансових ринках можна знайти у даних НБУ / фінансових ринках	
2023	Депозитні сертифікати	16 % та 22 % річних	Станом на 30.09.2023 р. сертифікати під 16 % (сума 55 500 млн грн) та 22 % (сума 26 млн грн)
2024	Депозити “Стандарт” (гривня)	Наприклад: – 274–365 днів: 13,75 % – 183–244 днів: 13,25 % – 92–152 днів: 12,25 %	ПриватБанк, умови депозиту “Стандарт” (Minfin)
2024	Поточні (на 2025) депозитні ставки ПриватБанку	10-12 місяців: 13 % річних 6-9 місяців: 10 % 4-5 місяців: 12 % “Слава Героям” (для військовослужбовців): 14 %	

Джерело [47]

Дані наведені в табл. 2.6 доцільно прокоментувати:

- для 2022 року немає публічно доступних джерел, які б прямо вказували середні ставки кредитів чи депозитів ПриватБанку;
- навіть для 2023 року дані публічно лише для депозитних сертифікатів – не повні для всіх депозитів чи кредитів;
- для 2024 року вдалося знайти конкретні ставки для депозиту «Стандарт», але дані кредитних ставок практично відсутні;
- середні ставки кредитів (для фізичних осіб, бізнесу) важко знайти публічно, оскільки банк не завжди офіційно оприлюднює таку деталізацію у фінансових звітах.

Політика реалізації – це сукупність принципів, правил, методів і процедур, якими керується банк у виведенні своїх продуктів і послуг на ринок, їх просуванні, ціноутворенні, клієнтському обслуговуванні, адаптації, супроводі. Вона складається: позиціонування продуктів (які клієнти, які переваги); канали збуту / обслуговування (онлайн, відділення, агентські мережі); тарифна / комісійна політика; політика стимулів / акцій / бонусів; політика адаптації під ринки / сегменти; політика ризиків і відповідальності; політика комунікації та маркетингу.

Основні напрями політики реалізації, які застосовувалися ПриватБанком у 2022-2024 роках наведені в табл. 2.7.

Інформація наведена в табл. 2.7 характеризує політику банку як:

1. Зрозуміла тарифна політика й диференціація продуктів. Розробка сегментованих тарифних пакетів (наприклад, “Універсальна”, “Gold”, “Картка для виплат”) з різними умовами комісій, бонусів, безкоштовними обслуговуваннями. Забезпечити умови безкоштовної доставки карток або пільгових періодів для нових клієнтів або при певних акціях.

2. Гнучкість для бізнес-клієнтів та спеціалізованих сегментів. Впроваджувати спеціальні пакети (як IT Expert) з вигідними тарифами, зменшеними комісіями або їх відсутністю для певних операцій. Надавати тимчасові пільги для валютних операцій у рамках ЗЕД чи імпорту/експорту. Забезпечити онлайн-рух для бізнес-рахунків з обнуленням комісій у початковий період обслуговування.

Таблиця 2.7

**Основні напрями політики реалізації, які застосовувалися  
ПриватБанком у 2022-2024 рр.**

Напрямок	Можлива / відома політика	Коментар / приклад
Цінова / тарифна політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Диференційовані тарифи за картками “Універсальна”, “Gold”, “Картка для виплат” тощо.</li> <li>– Комісія 1 % за зняття готівки з “Універсальної” картки.</li> <li>– Плата 0,5 % за нецільове поповнення картки для виплат (макс. 50 грн).</li> <li>– Безкоштовна доставка карток до певного часу (до 31.12.2025) для перевипуску чи нових карток.</li> <li>– Пільги або звільнення від комісій для певних клієнтів / сегментів</li> </ul>	<p>Ці тарифні умови детально наведені в тарифах ПриватБанку для фізичних осіб.</p> <p>Наприклад, комісія за нецільове поповнення картки для виплат – 0,5 % (макс. 50 грн). Доставка карток наразі безкоштовна до 31.12.2025.</p>
Політика для бізнес / ФОП сегменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– У тарифному пакеті IT Expert скасування комісії 0,5 % (макс. 50 грн) для самозайнятих / IT ФОП до 49 осіб.</li> <li>– Пільги для валютних операцій / обміну ЗЕД (тимчасово без комісії).</li> </ul>	<p>Згідно з анонсами, ПриватБанк планував скасувати комісію 0,5 % у IT Expert для певних ФОП. Також повідомлялося про те, що з 1 листопада 2024 року РКО обслуговування рахунку для підприємців, які відкриють онлайн, буде безкоштовне перші 3 місяці. Валютний обмін для</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Безкоштовне обслуговування РКО для нових клієнтів бізнесу протягом кількох місяців, якщо відкривають через онлайн-канали.</li> </ul>	ЗЕД у певні періоди був без комісій.
Політика прозорості та договірні умови	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Умови та правила надання банківських послуг” як договір приєднання, де чітко прописані тарифи, права, обов’язки.</li> <li>– Публікація тарифів і комісій у відкритому доступі.</li> <li>– Повідомлення клієнтів про зміни тарифів заздалегідь</li> </ul>	<p>ПриватБанк має сторінку “Умови та Правила надання банківських послуг”.</p> <p>Банк змінює тарифи, і у новинах згадується, що зміни будуть впроваджені з певними датами – тобто політика попереджень.</p>
Політика стимулів / акцій, лояльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Програма лояльності “Привіт” (кешбеки, знижки).</li> <li>– Пільгові умови / акції для нових клієнтів або певних сегментів.</li> <li>– Безкоштовні місяці обслуговування чи комісій.</li> <li>– Пільги за певними тарифними пакетами (Premium, бізнес-пакети)</li> </ul>	<p>На сторінці Умов / Тарифів згадується програма “Привіт” як частина продуктового портфелю.</p> <p>У новинах згадується, що для бізнес-клієнтів і тарифів змінюють умови та акцизують знижки / прибирають комісії.</p>
Політика каналів обслуговування / цифрових каналів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Акцент на дистанційні канали: Приват24, інтернет-банкінг</li> <li>– Онлайн відкриття рахунків, карток</li> <li>– Зручні мобільні сервіси, чат-боти, автоматизація</li> <li>– Обслуговування через мережу відділень у кризових зонах, мобільні офіси</li> </ul>	<p>У “Умовах та правилах” перелічено сервіси, які банк надає.</p> <p>У новинах говориться про акцію: банки знижують плати за картки бізнесу, вводять персонального банкіра – тобто зростає роль персоналізованого і цифрового сервісу.</p>
Політика ризиків / відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Застереження про тарифні умови, комісії, мінімальні</li> </ul>	Частково видно у публічних “Умовах та правилах” банківських послуг, де

	<p>збори</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Внутрішні політики аудиту і контролю тарифів</li> <li>– Умови зміни тарифів з обмеженням частоти та попередженнями клієнтів</li> <li>– Вимоги до мінімальної оборотності або підтримки залишку для уникнення плат за обслуговування</li> </ul>	<p>прописано, що послуги можуть мати комісії, умови та виключення.</p>
--	--	--

*Джерело [46]*

3. Прозорість і комунікація змін. Публікувати детальні тарифи, умови, виключення й обмеження. Попереджати клієнтів про зміни тарифів заздалегідь (наприклад, мінімум за 30 днів). Надавати клієнтам можливість вибору: змінити тариф чи залишитись з існуючим при зміні умов.

4. Акційні програми й лояльність. Програми кешбеків, знижок, бонусних умов для активних клієнтів. Безкоштовні місяці обслуговування, акційні знижки під час запуску нових продуктів. Програма “Привіт” як інструмент утримання клієнтів.

5. Орієнтація на цифрові канали, самообслуговування. Підсилювати функціонал мобільного та інтернет-банкінгу для усіх операцій (відкриття рахунків, перекази, кредити). Надання onboarding онлайн (реєстрація, відкриття картки чи рахунку через дистанційні канали). Використання API, інтеграції з партнерами, fintech рішеннями.

6. Адаптація до ринкових обставин і кризових умов. Тимчасове зменшення або скасування комісій у кризові періоди або в певних регіонах. Акцент на підтримку клієнтів під час війни чи економічної нестабільності (наприклад, пільги, відстрочки, подовжені терміни). Коригування тарифів у відповідь на зміну регуляторної бази, інфляцію, валютні ризики.

7. Управління ризиками та відповідальність перед клієнтом. Чітке прописування “виключень”, мінімальних комісій, обмежень у тарифах.

Внутрішні процедури перегляду та аудиту тарифів, звернень клієнтів щодо невірних стягувань чи змін. Підтримка з боку служби клієнтської підтримки та чіткий механізм оскарження.

Метою комунікаційної політики ПриватБанку за 2022–2024 рр. є забезпечення прозорості, ефективної та своєчасної взаємодії з клієнтами, підвищення довіри до банку, зміцнення репутації та забезпечення оперативного інформування в умовах турбулентного середовища. Для реалізації поставленої мети Приватбанк дотримується наступних принципів:

- прозорість – надання клієнтам повної та достовірної інформації щодо продуктів, тарифів, змін та умов обслуговування;
- оперативність – своєчасне інформування про зміни, технічні роботи, ризики чи акційні пропозиції;
- доступність – використання простих формулювань, зрозумілих для широкої аудиторії, включно з літніми людьми, ВПО, людьми з обмеженими можливостями;
- орієнтація на клієнта – персоналізація комунікації відповідно до потреб і профілю клієнта;
- мультиканальність – комунікація через різні канали: онлайн, мобільні застосунки, соцмережі, відділення, гаряча лінія тощо.

До основних каналів комунікації доцільно віднести:

- Приват24 (мобільний застосунок і веб-версія) – головний канал оперативних повідомлень (зміни тарифів, залишки, підтвердження операцій);
- офіційний сайт – публікація тарифів, договорів, новин,

умов акцій, банківських продуктів;

- Email-розсилки та SMS – таргетовані повідомлення про нові послуги, персональні пропозиції, нагадування;
- соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube, Telegram) – роз’яснення, новини, інструкції, відповіді на звернення;
- чат-боти (у Viber, Telegram, Facebook Messenger) – цілодобове надання інформації та підтримка;
- гаряча лінія 3700 – для усного обслуговування клієнтів;
- відділення та банкомати – фізичні точки комунікації (вивіски, консультанти, друковані матеріали).

В табл. 2.8 надана узагальнена комунікаційна політика ПриватБанку за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.8

#### Комунікаційна політика ПриватБанку за 2022–2024 рр.

№	Компонент політики	Зміст / реалізація	Приклади / інструменти
1	Мета	Прозора, доступна та ефективна комунікація з клієнтами	–
2	Принципи	Прозорість, оперативність, доступність, клієнтоорієнтованість, мультиканальність	–
3	Основні канали комунікації	Онлайн та офлайн платформи для обслуговування та інформування клієнтів	Приват24, сайт, email/SMS, соцмережі, чат-боти, гаряча лінія
4	Кризова комунікація	Повідомлення про зміни у зв’язку з війною, обмеженням роботи відділень тощо	Сповіщення у Приват24, push, оновлення на сайті
5	Антикризовий PR	Реакція на фейки, негатив, підтримка іміджу	Відеозвернення, публікації керівництва
6	Проактивна комунікація	Просування нових послуг, фінансової грамотності	Кампанії про кібербезпеку, нові картки,

			програми
7	Репутаційна політика	Створення позитивного іміджу банку через соціальні ініціативи	Благодійність, підтримка військових, партнерства
8	Зворотний зв'язок	Клієнти можуть залишити оцінки та отримати відповіді	Чат, форми на сайті, оцінки в Google, Facebook
9	Технологічна підтримка	Автоматизація повідомлень, чат-боти, інтерфейси самообслуговування	Telegram-бот, Viber-бот, автосповіщення

*Джерело: складено автором самостійно*

Згідно з даними наведеними в табл. 2.8 можна сформулювати стратегії комунікацій Приватбанку: кризова комунікація – інформування клієнтів про зміни, викликані війною, мобілізацією, окупацією чи евакуацією (перелік працюючих відділень, обмеження тощо); антикризовий PR – реагування на негатив у соцмережах, розвінчання фейків, публічні відповіді керівництва банку; проактивна комунікація – запуск інформаційних кампаній щодо нових продуктів, фінансової грамотності, кібербезпеки; репутаційна комунікація – публікації в медіа, партнерство з державою, благодійні ініціативи, відзнаки.

Розгляд стратегій дозволяє оцінити результати застосування комунікаційної політики Приватбанку за 2022–2024 рр.: регулярні повідомлення через Приват24 про зміну тарифів (наприклад, з 1 листопада 2024); створення Telegram-бота для оновлень щодо відділень, курсів валют, нових послуг; кампанія з кібербезпеки “Не ведіться на фейкові СМС” у 2023 році; інформаційна підтримка переселенців через спецсторінки з інструкціями для ВПО; прямі ефіри керівництва ПриватБанку у Facebook з відповідями на запитання клієнтів.

ПриватБанк активно використовує цифрові канали обслуговування та елементи електронного документообігу, що дозволяє клієнтам здійснювати більшість операцій дистанційно. Це сприяє підвищенню швидкості

обслуговування, зменшенню бюрократичних процедур та формуванню позитивного споживчого досвіду.

Автоматизація процесів та використання цифрових платформ знижують ризики суб'єктивного втручання в операційну діяльність банку, що підвищує рівень прозорості та довіри з боку клієнтів. У маркетинговому аспекті такі рішення виступають важливою конкурентною перевагою ПриватБанку на ринку банківських послуг.

Забезпечення результатів від впровадження комунікаційної політики забезпечується певними інструментами: онлайн-форми звернень на сайті; чат у Приват24 та месенджерах; оцінювання обслуговування після візиту до відділення або дзвінка; відгуки на Google Maps, Facebook з публічною відповіддю представника банку. [75]

Аналіз комунікаційної політики свідчить про її адаптацію до сучасних викликів воєнного часу: автоматичні push-сповіщення про зміни у роботі відділень; оперативна інформація про доступні сервіси в зонах бойових дій; комунікація щодо відстрочок кредитів, гуманітарної допомоги.

Ключові метрики оцінки комунікаційної політики ПриватБанку:

1. Показники охоплення та впізнаваності бренду: за даними досліджень Kantar Ukraine, рівень знання бренду «ПриватБанк» серед українців у 2024 році сягав понад 95%. Частка банку в сегменті обслуговування фізичних осіб перевищує 40%, що є підтвердженням високої ефективності рекламних кампаній.

2. Кількісні результати цифрових каналів: у 2024 році кількість активних користувачів мобільного додатку «Приват24» перевищила 10 млн осіб. Частка онлайн-операцій сягнула 85% від загального обсягу клієнтських транзакцій, що свідчить про успішну цифрову трансформацію.

3. Рівень залученості аудиторії: Активність у соціальних мережах вимірюється кількістю підписників, вподобань, коментарів, поширень. Наприклад, сторінка банку у Facebook має

понад 500 тис. підписників, а середня залученість (engagement rate) – на рівні 7–9%, що вище середньоринкових показників.

4. Індекс задоволеності клієнтів (CSI): згідно з опитуваннями внутрішніх служб, понад 80% клієнтів задоволені якістю обслуговування та швидкістю реакції на запити.

5. Показники ефективності рекламних кампаній: ROI (окупність інвестицій у рекламу) в окремих digital-кампаніях перевищує 300%. CTR (рівень кліків) на банерну рекламу у партнерських мережах сягає 5–6%, що свідчить про релевантність і привабливість повідомлень.

6. Аналітика відгуків і репутаційна складова: Моніторинг соціальних медіа (SMM-аналітика) свідчить про зростання позитивних згадок бренду, зменшення негативу й активне реагування команди підтримки.

### **2.3 Стратегічний аналіз діяльності ПриватБанку**

Аналіз маркетингової комунікаційної політики ПриватБанку демонструє її високий рівень ефективності. Завдяки використанню омніканальних стратегій комунікації, цифрових інструментів, аналітики клієнтського досвіду та брендингових кампаній банк зберігає провідні позиції в українській банківській системі. Висока впізнаваність, позитивна динаміка залучення клієнтів і ефективне використання маркетингового бюджету дозволяють банку залишатися флагманом фінансового сектору навіть в умовах економічної нестабільності. АТ КБ «ПриватБанк» в 2024 році витратив на маркетинг 110 млн грн, що на 71,22% більше за рекламний бюджет АТ КБ «ПриватБанк» в 2023 р. Це негативно впливає на якість та ефективність маркетингової діяльності банку.

Маркетингове середовище ПриватБанку формується під впливом макроекономічних та мікроекономічних факторів, що безпосередньо впливають на комунікаційні процеси та формування ринкових стратегій банку. Зокрема, у 2023 році спостерігалася низка важливих змін у зовнішньому

середовищі, які визначили нові пріоритети розвитку банківського сектору загалом і АТ КБ «ПриватБанк» зокрема (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідер банківського ринку України за кількістю клієнтів	Обмежена гнучкість як наслідок державної форми власності
Високий рівень цифровізації послуг (Приват24, чат-боти)	Репутаційні наслідки після націоналізації
Розвинена мережа відділень, банкоматів та терміналів	Недостатня персоналізація маркетингових комунікацій
Висока впізнаваність бренду, довіра з боку клієнтів	Застарілі відділення у частині регіонів
Інноваційні рішення в платіжних системах (LiqPay)	Частина клієнтів асоціює банк із монополією
Активна присутність у діджитал-комунікаціях та соцмережах	Недостатній акцент на PR-заходи з формування іміджу у молоді
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток нових цифрових сервісів (AI, big data, voice banking)	Посилення конкуренції з боку приватних та іноземних банків
Залучення молодіжної аудиторії через SMM та партнерства	Зростання кіберризиків та шахрайських атак
Розширення спектру небанківських послуг (страхування, інвестиції)	Висока інфляція та нестабільність макроекономічного середовища
Вихід на міжнародні фінансові платформи	Залежність від політичної ситуації та державного регулювання
Посилення інтегрованих маркетингових комунікацій	Недовіра частини населення до державних установ

*Джерело: складено автором*

SWOT-аналіз показує, що АТ КБ «ПриватБанк» має потужний бренд, широке охоплення ринку та лідерські позиції у сфері цифрового банкінгу.

Однак для утримання конкурентної переваги банк має посилювати персоналізацію комунікацій, розширювати PR-стратегії та зменшувати репутаційні ризики, пов'язані з державною формою власності. У перспективі варто активніше використовувати можливості діджиталізації, розвивати

мультиканальні комунікації та формувати ціннісну пропозицію для молоді (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Матриця стратегій для АТ КБ «ПриватБанк»

	Можливості (O)	Загрози (T)
ST-стратегії (макс. S + мін. T)	Сильні сторони (S)	SO-стратегії (макс. S + макс. O)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання цифрових технологій для створення інноваційних банківських сервісів (на основі Приват24, LiqPay)</li> <li>Розробка партнерських програм з молодіжними брендами для залучення нової аудиторії</li> <li>Запуск нових небанківських послуг (інвестиції, страхування) через діджитал-платформи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розширення програм захисту даних і кібербезпеки</li> <li>Активізація комунікаційних кампаній для збереження довіри клієнтів під час нестабільності</li> <li>Створення системи швидкого реагування на економічні загрози</li> </ul>
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (мін. W + макс. O)	WT-стратегії (мін. W + мін. T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Посилення персоналізованих комунікацій через CRM і big data</li> <li>Ребрендинг і оновлення відділень для підвищення іміджу</li> <li>Навчання персоналу сучасним підходам до SMM і діджитал маркетингу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реформування внутрішніх процесів для підвищення гнучкості</li> <li>Аудит маркетингової стратегії з метою усунення репутаційних ризиків</li> <li>Скорочення бюрократичних бар'єрів для швидкого впровадження інновацій</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Згідно з даними наведеними в табл. 2.10 можна запропонувати наступні стратегічні рекомендації:

1. Стратегія інноваційного зростання (SO). Розширити мобільний банкінг, інтегрувати AI та голосові помічники. Створити окрему платформу для молоді: гейміфікація, кешбеки, швидке відкриття рахунків онлайн. Використовувати популярність бренду ПриватБанку для запуску фінтехсервісів під новим суббрендом.

2. Стратегія стабілізації (ST). Посилити позиціонування банку як захищеного цифрового простору. Проводити щоквартальні PR-кампанії щодо прозорості, безпеки, державного контролю. Залучити незалежні фінансові оглядачі для формування довіри серед скептичної аудиторії.

3. Стратегія трансформації (WO). Інвестувати в ребрендинг відділень: створення сучасних open space форматів. Запровадити систему персональних банківських менеджерів для преміум-клієнтів. Впровадити нові підходи в дизайні комунікацій (анімовані відео, мобільні сторіс, AR-фільтри).

4. Стратегія зниження вразливості (WT). Впровадити внутрішній compliance-центр для зменшення ризиків регуляторного тиску. Удосконалити процедури моніторингу зворотного зв'язку клієнтів. Побудувати гнучку комунікаційну стратегію для реагування на кризові ситуації. Дорожня карта реалізації стратегій ПриватБанку: візуалізована дорожня карта реалізації стратегій для АТ КБ «ПриватБанк», побудована на основі SWOT-аналізу. Вона демонструє заплановані терміни впровадження кожного стратегічного напрямку (SO, ST, WO, WT) та супроводжується коротким описом ключових дій для кожного напрямку.

Результати проведення SWOT-аналізу у 2024 р. діяльності ПриватБанку наведено в табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

### **SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 р.**

Категорія	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Бренд	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока впізнаваність бренду на національному рівні.</li> <li>– Довіра з боку широких мас клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Іноді бренд асоціюється з "масовим сегментом", що ускладнює просування преміальних продуктів.</li> </ul>
2. Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Активне використання цифрових каналів (Приват24, соцмережі, чат-боти).</li> <li>– Швидка реакція на події.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостатня персоналізація повідомлень для окремих цільових груп.</li> <li>– Інколи нав'язливі розсилки.</li> </ul>

3. Продукти	– Різноманіття банківських продуктів для різних сегментів (фіз. особи, бізнес, ВПО).	– Перевантаженість асортименту, складність у розумінні для нових клієнтів.
4. Програми лояльності	– Програма “Привіт” з кешбеком і знижками. – Бонуси за активність клієнтів.	– Потреба у спрощенні правил участі та більшій прозорості умов.
5. Цінова політика	– Конкурентні тарифи. – Пільги для певних категорій (пенсіонери, ІТ-ФОП тощо).	– Часті зміни тарифів можуть викликати недовіру.
6. Клієнтський досвід	– Зручність мобільного застосунку. – Швидкість обслуговування.	– Інколи складно отримати живу підтримку у складних питаннях.
7. Інновації	– Впровадження нових цифрових сервісів. – Онлайн-оформлення більшості продуктів.	– Частина інновацій недостатньо комунікується і не доходить до старшого покоління.
8. Соціальна відповідальність	– Підтримка ЗСУ, ВПО, гуманітарні ініціативи.	– Соціальні проекти не завжди широко висвітлюються в медіа.

*Джерело: складено автором*

Повний SWOT-аналіз маркетингової діяльності ПриватБанку у 2024 р. наведено в табл. 2.12.

*Таблиця 2.12*

### **Визначення можливостей і загроз діяльності ПриватБанку у 2024 р.**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень впізнаваності бренду та довіра населення.	Перенасичення продуктового портфелю – складно орієнтуватися новим клієнтам.
Лідерство в цифрових каналах комунікації (Приват24, чат-боти).	Іноді недостатня персоналізація маркетингових повідомлень
Широкий асортимент банківських продуктів для різних сегментів.	Часті зміни тарифної політики можуть знижувати довіру.
Ефективні програми лояльності (наприклад, “Привіт”).	Недостатня комунікація деяких соціальних ініціатив у медіа.
Швидке реагування на ринкові та воєнні виклики (зміна тарифів, мобільні відділення).	Надмірна автоматизація сервісу – важко отримати “живу” підтримку.

Активна участь у соціальних і благодійних ініціативах.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення комунікації з молоддю через TikTok, Instagram, Telegram.	Висока конкуренція з боку digital-банків (Monobank, sportbank тощо).
Впровадження омніканальної маркетингової стратегії.	Зниження купівельної спроможності клієнтів через інфляцію та війну
Розвиток персоналізованих пропозицій за допомогою штучного інтелекту.	Ризики кібербезпеки та фішингових атак.
Підсилення співпраці з міжнародними донорами та інвесторами.	Зростаюча недовіра до банківського сектору в умовах кризи.
Використання соціальної відповідальності як частини бренд-стратегії.	Регуляторні обмеження НБУ (тарифи, валютні операції).

*Джерело: складено автором*

Проведений SWOT-аналіз дозволяє оцінити поточний стан маркетингової діяльності ПриватБанку та окреслити напрями її подальшого розвитку.

ПриватБанк володіє низкою значущих сильних сторін, зокрема – високою впізнаваністю бренду, інноваційністю в цифрових комунікаціях, широким спектром продуктів та ефективними програмами лояльності. Це забезпечує йому конкурентні переваги навіть в умовах нестабільного ринку та війни.

Разом із тим, виявлено слабкі місця, серед яких – недостатня персоналізація маркетингу, перенасиченість продуктового портфеля та труднощі у комунікації з окремими категоріями клієнтів (особливо у кризових ситуаціях). Виршення цих проблем є критично важливим для підвищення рівня клієнтського досвіду.

Можливості, які відкриваються перед банком, включають активнішу інтеграцію сучасних каналів (TikTok, нові месенджери), розвиток персоналізованих сервісів на базі штучного інтелекту, а також використання CSR (корпоративної соціальної відповідальності) як засобу зміцнення бренду.

Водночас загрози, пов'язані з конкуренцією з боку digital-банків, кіберризиками та економічною нестабільністю, потребують посилення інформаційної безпеки, адаптації цінової політики та гнучкості у стратегіях просування.

Загалом, маркетингова стратегія ПриватБанку потребує подальшої оптимізації – шляхом балансування між автоматизацією сервісу та “людяністю” у комунікації, активнішої роботи з молодіжною аудиторією, а також системного підходу до зміцнення довіри клієнтів через прозорість і соціальну відповідальність.

PETS-аналіз для АТ КБ «ПриватБанк», який дозволяє оцінити зовнішні чинники впливу на діяльність банку у таких площинах: Політичній, Економічній, Технологічній та Соціальній (табл. 2.13).

PETS-аналіз показує, що ПриватБанк функціонує у складному зовнішньому середовищі, але має сильний потенціал для адаптації та подальшого розвитку за умови активної цифровізації, роботи над кіберзахистом, гнучкої політики комунікацій та врахування соціальних очікувань клієнтів.

*Таблиця 2.13*

### **PETS-аналіз для АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 р.**

Р – Політичні чинники

Фактор	Вплив на ПриватБанк
Політична нестабільність через війну	Зростання ризиків для активів, потреба у посиленому фінансовому моніторингу
Регулювання з боку НБУ	Постійні зміни у нормативній базі стимулюють адаптацію

	банківських інструментів
Державна власність банку	Високий рівень довіри серед клієнтів, але зниження гнучкості у прийнятті рішень
Геополітична ситуація та санкції	Ускладнення міжнародних розрахунків та співпраці з іноземними партнерами

#### Е – Економічні чинники

Фактор	Вплив на ПриватБанк
Інфляція та коливання курсу	Впливає на кредитні ставки, попит на банківські послуги
Споживчі настрої	Зниження попиту на довгострокові вклади та кредити
Доступ до міжнародного фінансування	Підвищує конкурентоспроможність за умов підтримки міжнародних програм
Безготівкова економіка	Сприяє зростанню попиту на цифрові банківські сервіси

#### Т – Технологічні чинники

Фактор	Вплив на ПриватБанк
Активний розвиток фінтеху	Необхідність впровадження інновацій для збереження ринку
Кібербезпека	Високі витрати на захист персональних даних та систем
Попит на мобільний банкінг	ПриватБанк залишається лідером завдяки застосунку «Приват24»
Штучний інтелект та автоматизація	Дозволяє зменшити витрати та підвищити якість обслуговування

#### S – Соціальні чинники

Фактор	Вплив на ПриватБанк
Демографічні зміни	Зростає частка клієнтів літнього віку, які потребують адаптованих сервісів
Зміна стилю життя	Високий попит на онлайн-банкінг, самообслуговування
Довіра до державних банків	Стабільне зростання бази клієнтів
Вимоги до соціальної відповідальності	Необхідність підтримки програм ESG, ініціатив для ветеранів, переселенців тощо

*Джерело: складено автором*

1. Загальна ринкова позиція. АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком

України: обслуговує понад 20 млн клієнтів (фізичних осіб), лідирує за розміром активів, кількістю відділень та банкоматів, має системну важливість для банківської системи країни. У 2023–2024 рр. банк демонструє: зростання обсягу гривневих кредитів (на понад 40%), стабільний прибуток, зниження частки NPL (непрацюючих кредитів) до 30%.

2. Порівняння з конкурентами АТ КБ «ПриватБанк» у 2024р. наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Порівняння з конкурентами загальні позиції АТ КБ «ПриватБанк»  
у 2024 р.**

Критерії	Приватбанк	Райффайзен Банк Аваль	Ощадбанк	ПУМБ
Активи	Найвищі (≈800+ млрд.грн)	Середні	Високі	Середні
Розгалуженість мережі	Найбільша кількість відділень	Обмежена	Висока	Обмежена
Цифровізація	Високий рівень (Privat24)	Високий	Середній	Високий
Інновації	Високі (LiqPay, чат боти)	Середні	Низькі	Середні
Бренд / довіра	Висока	Висока	Середня	Середня

*Джерело: складено автором самостійно*

Згідно з даними наведеними в табл. 2.14, ПриватБанк зберігає лідируючі позиції за більшістю показників.

3. Переваги. Масштабність: обслуговування мільйонів клієнтів. Діджиталізація: потужна ІТ-інфраструктура (Privat24, чат-боти, онлайнбанкінг). Бренд: висока впізнаваність і довіра серед українців. Державна підтримка: стабільність завдяки державному фінансуванню.

4. Слабкі сторони. Низька маржа в окремих продуктах через державне регулювання. Бюрократизація через державно-контрольований статус.

Обмежені можливості розвитку за кордоном у порівнянні з міжнародними банками.

5. Можливості. Розвиток корпоративного сегменту. Запуск нових програм лояльності. Розширення цифрових послуг (AI, Big Data, Open Banking). Партнерство з фінтех-компаніями.

6. Загрози: Посилення конкуренції з боку нових цифрових банків (Monobank, sportbank). Макроекономічна нестабільність через війну. Кіберзагрози через масштабну онлайн-присутність. АТ КБ «ПриватБанк» залишається найконкурентоспроможнішим банком в Україні завдяки поєднанню масштабності, діджитал-рішень і державної підтримки. Проте для збереження лідерства необхідне: посилення клієнтоорієнтованості, розширення послуг у B2B-сегменті, поглиблення цифрової трансформації, ефективна реакція на нові ринкові виклики. За об'ємами активів та доходів виділяють 10 основних банків української банківської системи:

1. «ПриватБанк»;
2. «Ощадбанк»;
3. «Райффайзен Банк»;
4. «СЕНС БАНК»;
5. «Укрексімбанк»;
6. «ОТП Банк»;
7. «УкрСиббанк»;
8. «Сітібанк»;
9. «ПУМБ»;
10. «Універсал банк» [47].

ПриватБанк традиційно займає місце як один з найбільших банків України. На початку 2022 року стрімко виріс попит на банківські послуги, адже населення було налякане непередбачуваними наслідками війни, через що банківська система могла не витримати тиску. Були запроваджені певні обмеження, як з боку банків, так і з боку Національного банку України.

Поступово, коли споживча паніка зменшилася, а банки відновили свою

нормальну роботу, попит став стабільним. Як відзначає НБУ в своєму звіті: «Після різкого зниження в перші місяці повномасштабної війни комісійні доходи відновили зростання завдяки стабільному попиту на банківські послуги та поступовому відновленню тарифів. Упродовж другого півріччя чистий комісійний дохід майже відновився до показників 2021 року, проте за підсумками року він скоротився на 14% у річному обчисленні» [50] (рис. 2.2).

Ось візуалізація багатокутника конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк», яка ілюструє ключові аспекти конкурентних переваг.



Рис. 2.2 Схема конкурентоспроможності Приватбанку у 2024 р.

*Джерело: складено автором*

Інтерпретація: Рівень клієнтської бази – максимальний бал (5), що свідчить про масштаб і охоплення ринку. Інновації та ІТ, Надійність/довіра – також найвищі оцінки, що підтверджує лідерство банку в цифрових рішеннях та репутації. Якість сервісу, Цінова політика, Реклама та просування – оцінені на 4, що вказує на високий, але не ідеальний рівень з потенціалом для подальшого вдосконалення (рис. 2.3).

Ось багатокутник конкурентоспроможності, який порівнює АТ КБ «ПриватБанк» з основними конкурентами: Монобанком, Ощадбанком та

Укргазбанком. На основі ключових критеріїв видно, що ПриватБанк демонструє стабільно високі показники, особливо в напрямках довіри, IT-інновацій та клієнтської бази.

Монобанк також є сильним гравцем в інноваційній сфері та якості обслуговування. Якщо потрібно – можу сформулювати висновки за графіком або оформити це як частину аналітичного розділу.

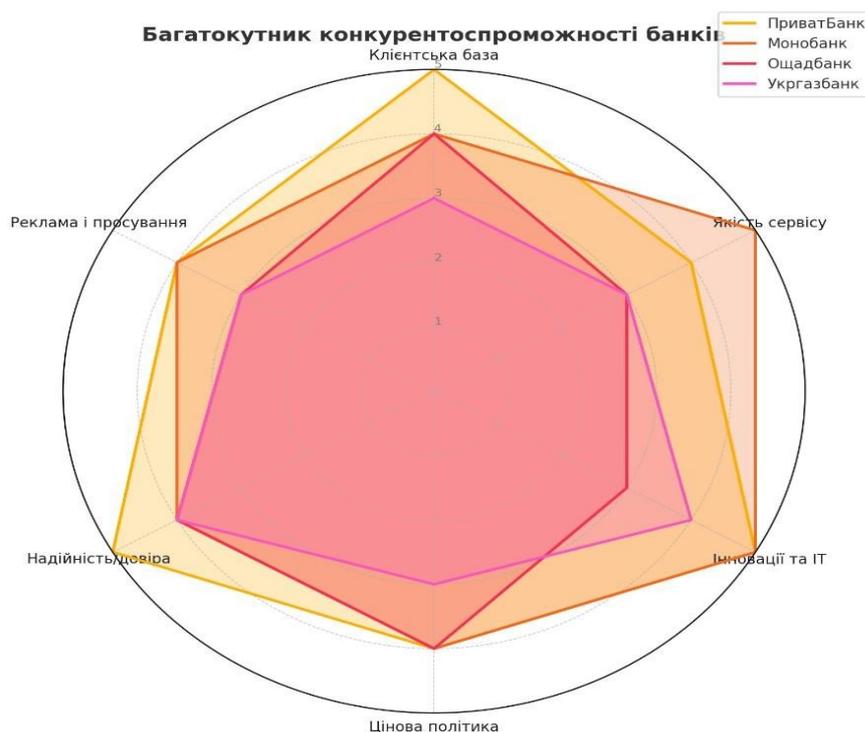


Рис. 2.3. Схема конкурентоспроможності банків у 2024 р.

*Джерело: складено автором*

Матриця Ансоффа для АТ КБ «ПриватБанк», яка демонструє можливі стратегічні напрями розвитку на основі комбінації ринків (існуючих та нових) і продуктів (існуючих та нових) (табл. 2.15).

Основний вектор розвитку ПриватБанку – цифровізація банківських послуг та розширення ринку за рахунок нових аудиторій (молодь, заробітчани, малі підприємці). Найперспективнішими в умовах війни залишаються стратегії

проникнення на ринок та розширення ринку завдяки наявній продуктивній базі та довірі до бренду. Диверсифікація є важливою з огляду на ризики нестабільного внутрішнього середовища та потребу адаптуватися до змін у банківській екосистемі (табл. 2.16).

Таблиця 2.15

### Матриця Ансоффа для АТ КБ «ПриватБанк»

Продукт / Ринок	Існуючий ринок	Новий ринок
Існуючий продукт	<p>Стратегія проникнення на ринок</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Активне просування мобільного додатку «Приват24»</li> <li>- Реферальні програми</li> <li>- Розширення партнерських програм лояльності</li> <li>- Зниження тарифів для залучення нових клієнтів у межах наявної аудиторії</li> </ul>	<p>Стратегія розширення ринку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вихід на нові регіони (ЄС/СНД/діаспора)</li> <li>- Запуск сервісів для мігрантів та трудових заробітчан</li> <li>- Залучення молоді через фінансову освіту та спеціальні банківські продукти</li> </ul>
Новий продукт	<p>Стратегія розвитку продукту</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Запуск нових цифрових фінансових послуг (інвестиційні платформи, криптогаманці)</li> <li>- Розширення спектра послуг SME (для малого бізнесу)</li> <li>- Запровадження нефінансових сервісів у Приват24 (страхування, квитки тощо)</li> </ul>	<p>Стратегія диверсифікації</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка мультифункціонального фінансового суперапу</li> <li>- Співпраця з іншими банками або платформами у форматі fintech-партнерств</li> <li>- Вихід на нові сегменти (наприклад, агросектор, EdTech, телемедицина)</li> </ul>

Джерело: складено автором

Таблиця 2.16

### Матриця BCG для АТ КБ «ПриватБанк»

Сегмент	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Квадрат BCG	Пояснення
Цифрові послуги / мобайл-банкінг	Високий	Висока (>1.5)	«Зірка»	ПриватБанк – лідер за інноваціями та

				кількістю користувачів цифрових сервісів
Кредити фізичним особам	Середній	Висока	«Дійна корова»	Велика клієнтська база, стабільний дохід, але ринок зрілий
Мікрокредити / POS фінансування	Високий	Середня	«Знак питання»	Є потенціал, але конкуренція з Monobank, ПУМБ, Альфа-Банк
Розрахунково касове обслуговування бізнесу	Низький	Висока	«Дійна корова»	Сталий ринок, висока частка, але низьке зростання
Інвестпродукти (облігації, депозити на ЗСУ тощо)	Середній	Середня	«Знак питання»	Активно розвивається, але потребує просування
Валютні операції	Низький	Середня	«Собака»	Сегмент під тиском регуляторики та геополітики

*Джерело: складено автором*

ПриватБанк має позиції «зірки» у сфері цифрового банкінгу завдяки впровадженню LiqPay, Privat24, цифрового клієнтського обслуговування. Більшість традиційних банківських послуг є «дійними коровами», тобто забезпечують стабільний прибуток при невисокому темпі зростання. Сегменти, де частка ринку менша, але попит зростає (як, наприклад, мікрокредитування), потребують інвестицій і маркетингової підтримки. Є незначні активи в зоні «собака», які варто або реструктурувати, або оптимізувати.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений аналіз маркетингової діяльності ПриватБанку дозволив комплексно оцінити сучасний стан його маркетингових стратегій, інструментів і каналів взаємодії з клієнтами. У межах дослідження було вивчено основні напрямки маркетингової політики банку, зокрема: товарну,

цінову, комунікаційну та дистрибутивну політику, а також особливості позиціонування бренду на фінансовому ринку України.

ПриватБанк є лідером серед українських банків за багатьма показниками, що зумовлено не лише масштабами діяльності, але й ефективним використанням маркетингових інструментів. Зокрема, банк активно впроваджує цифрові технології у свої маркетингові процеси – від персоналізованих рекламних кампаній у соціальних мережах до використання big data для аналізу поведінки клієнтів та розробки таргетованих пропозицій.

Особливо ефективною є комунікаційна політика банку. ПриватБанк демонструє високий рівень активності у digital-середовищі, зокрема у Facebook, Instagram, Telegram, а також через власний мобільний додаток і веб сайт. Завдяки цьому забезпечується постійний контакт із клієнтами, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та довіри до бренду.

Цінова політика банку є конкурентною та гнучкою, що дозволяє залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Пропонуються різноманітні акційні програми, пільгові умови кредитування та інші фінансові стимули.

Разом з тим, аналіз виявив і певні недоліки у маркетинговій діяльності ПриватБанку. Зокрема:

- Спостерігається недостатня деталізація сегментації споживачів за поведінковими ознаками, що ускладнює персоналізацію послуг для окремих груп.
- Банк потребує розширення офлайн-маркетингових активностей, особливо в регіонах, де рівень діджиталізації населення є нижчим.
- Необхідно посилити механізми зворотного зв'язку для глибшого розуміння потреб клієнтів та своєчасного реагування на їхні запити.

Отже, маркетингова діяльність ПриватБанку є системною, інноваційною та загалом ефективною. Проте подальше удосконалення можливе за рахунок глибшої аналітики споживчої поведінки, розширення каналів комунікації та більш активного використання інтерактивних сервісів. З урахуванням

викликів сучасного банківського ринку, це дозволить банку зберегти свої конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

# РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТІВ ПРИВАТБАНКУ

### 3.1 Формування маркетингової стратегії ПриватБанку

Необхідність формування маркетингової стратегії ПриватБанку полягає у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку України в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та зростання вимог з боку споживачів банківських послуг. Маркетингова стратегія виступає інтегруючим інструментом, що поєднує цілі розвитку банку з потребами клієнтів, ринковими тенденціями та наявними ресурсами.

Формування маркетингової стратегії ПриватБанку є необхідним для чіткого визначення пріоритетних сегментів ринку, позиціонування банку як інноваційного та клієнтоорієнтованого фінансового інституту, а також для узгодження продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політик. Це дозволяє забезпечити цілісність маркетингових рішень та підвищити ефективність використання фінансових і нематеріальних ресурсів.

Особливої актуальності формування маркетингової стратегії набуває в умовах активного розвитку цифрових каналів обслуговування, зокрема мобільного та онлайн-банкінгу. Стратегічний підхід до маркетингу дає змогу ПриватБанку не лише оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань, а й формувати попит на нові фінансові продукти, підвищувати рівень персоналізації послуг та зміцнювати довіру клієнтів.

Крім того, необхідність формування маркетингової стратегії зумовлена потребою системного управління репутацією та брендом банку, особливо в умовах макроекономічної нестабільності та підвищених ризиків. Чітко сформульована стратегія дозволяє прогнозувати результати маркетингової діяльності, оцінювати її ефективність та своєчасно коригувати стратегічні

напрями розвитку.

Формування маркетингової стратегії ПриватБанку є важливою передумовою забезпечення його сталого розвитку, збереження лідерських позицій на ринку банківських послуг та підвищення рівня задоволеності клієнтів у довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку ПриватБанку до 2030 року повинна передбачати наступні напрями:

### 1. Місія та бачення

- Місія: Забезпечити кожному українцю доступ до сучасних, надійних та прозорих фінансових послуг.

- Бачення: Стати технологічним лідером банківського сектору Східної Європи з акцентом на інновації, прозорість і державну ефективність.

### 2. Ключові стратегічні цілі

Діджиталізація та інновації. Розширення можливостей застосування *Приват24* (AI, персоналізація, голосові асистенти). Впровадження *Open Banking API* для інтеграції з *fintech*. Активне використання штучного інтелекту в скорингу, підтримці клієнтів, управлінні ризиками.

Посилення кібербезпеки. Вкладення в хмарну інфраструктуру та захист даних. Підготовка до загроз гібридної війни в кіберпросторі.

Розвиток кредитування. Спрощення процедур для малого та середнього бізнесу (МСБ). Запуск нових програм для агросектору та оборонних підприємств.

Соціальна відповідальність. Фінансова грамотність (освітні платформи, лекції, мобільні курси). Доступ до послуг для вразливих груп (пенсіонери, ветерани, переселенці).

Оптимізація мережі. Перехід до «*смарт*»-відділень з мінімумом паперової роботи. Розвиток віддаленого обслуговування та мобільних банків.

### 3. Показники ефективності (KPI)

- Зростання кількості активних клієнтів на +10% щороку.

- Частка діджитал-операцій >95%.
- Повернення проблемної заборгованості >70%.
- Рівень NPS (задоволеність клієнтів) >85%.

#### 4. Партнерства та екосистема

- Співпраця з державними структурами (Дія, Мінцифра, Податкова).
- Інтеграція з міжнародними платіжними системами, фінтехами та страховими компаніями.
- Вихід на ринок ЄС для обслуговування української діаспори.

Маркетингова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку ПриватБанку, адже саме вона формує зв'язок між продуктами банку та його клієнтами. В умовах високої конкуренції на банківському ринку, швидких технологічних змін і трансформації споживацької поведінки, ефективний маркетинг є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей.

По-перше, маркетинг забезпечує розуміння потреб клієнтів і трансформує це розуміння у продукти, сервіси та комунікації, які формують довіру та лояльність. Це особливо важливо для державного банку, який виконує не лише комерційні, а й соціальні функції.

По-друге, завдяки маркетинговій стратегії банк здатен передбачати ринкові тренди, адаптуватися до змін у споживацьких очікуваннях, просувати інновації та ефективно позиціонувати себе як технологічного лідера у фінансовій сфері.

По-третє, маркетинг відіграє вирішальну роль у цифровій трансформації: від просування мобільного банкінгу та цифрових сервісів до створення нових каналів комунікації з клієнтами (наприклад, через соцмережі, чат-боти чи голосові сервіси).

Таким чином, маркетингова стратегія – це не просто інструмент просування послуг, а ключовий драйвер зростання, конкурентної переваги та

побудови стійких відносин з клієнтами. Вона інтегрує бізнес-цілі банку з його цінностями та репутаційною політикою, допомагаючи не лише залучати нових клієнтів, а й зберігати довіру мільйонів українців.

Маркетингова стратегія ПриватБанку до 2030р. має на меті підвищення лояльності, залучення нових клієнтів, посилення цифрового бренду та комунікація державної місії банку в умовах нової економіки.

Головною складовою маркетингової стратегії є сегментація та таргетинг:

- молодь (18–30 років): акцент на інновації, зручність, мобільність (Приват24, оплата через смартфон, криптофункції);
- малий і середній бізнес: надання інструментів для управління фінансами, кредити, інтеграція з CRM/ERP;
- переселенці та ветерани: спеціальні пропозиції, підтримка через банківські програми;
- пенсіонери та старше покоління: просвітницькі кампанії, особиста підтримка, простий інтерфейс.

Основними каналами комунікації Приватбанку є:

- цифровий маркетинг: Google Ads, соцмережі (Instagram, TikTok, YouTube, Telegram), SEO;
- контент-маркетинг: блоги, фінансова грамотність, історії клієнтів, кейси;
- інфлюенсер-маркетинг: партнерство з лідерами думок, блогерами, освітніми проєктами;
- традиційні медіа: телевізійні кампанії для старших клієнтів, соціальна реклама.

У новій стратегії передбачені ключові кампанії:

1. «Приват24 – банк у твоїй кишені». Демонстрація нових функцій: ШІ, чат-боти, персоналізовані фінансові поради. Залучення молоді та IT-спільноти.
2. «Підтримай малого – обери локального». Кампанії підтримки малого

бізнесу через ПриватБанк. Вітрини локальних товарів у додатку.

3. «Фінансова грамотність – твоя суперсила». Курси, подкасти, ТікТок-ролики. Партнерство з МОН, Дією, закладами освіти.

4. «ПриватБанк – твій фронт фінансової стійкості». Підтримка ЗСУ, програми для ветеранів, прозорість донатів. Спонсорство оборонних і волонтерських проєктів.

Обов'язковим розділом в маркетинговій стратегії є KPI та аналітика, а саме: кількість нових користувачів у Приват24; рівень залученості в соцмережах (ER); зростання Net Promoter Score (NPS); ROI від digital-кампаній; PR-індекс у ЗМІ та на форумах.

Незважаючи на те, що АТ КБ «ПриватБанк» утримує лідерські позиції серед українських банків та активно впроваджує інноваційні підходи до маркетингових комунікацій, у процесі взаємодії з клієнтами спостерігаються певні системні проблеми, які стримують подальше зростання ефективності комунікаційної політики.

Основні проблеми маркетингових комунікацій ПриватБанку:

1. Перевантаження клієнтів інформацією Через надмірну кількість e-mail, push-сповіщень, SMS-розсилок клієнти часто ігнорують або блокують комунікаційні повідомлення банку, що знижує ефективність маркетингових кампаній.

2. Недостатня персоналізація комунікацій Частина клієнтських повідомлень має шаблонний характер і не враховує індивідуальних потреб клієнтів, їхній банківський досвід чи інтереси. Це знижує емоційний зв'язок з клієнтом.

3. Низька інтеграція онлайн і офлайн каналів Попри омніканальні можливості, комунікації у мобільному додатку, колцентрі та відділеннях не завжди узгоджені. Це створює фрагментований користувацький досвід.

4. Недостатня адаптація до молодіжної аудиторії Молодь очікує швидких, інтерактивних, гейміфікованих форм взаємодії, проте поточна комунікаційна стратегія банку переважно зорієнтована на традиційні формати.

5. Обмежене використання новітніх діджитал-інструментів ПриватБанк активно розвиває мобільні сервіси, однак відстає у використанні сучасних засобів комунікації, таких як чат-боти на основі штучного інтелекту, гейміфіковані платформи або інтеграція в екосистеми соцмереж.

6. Відсутність чіткої візуальної диференціації комунікацій Уніфіковані шаблони повідомлень, які не виділяються в інформаційному середовищі, не формують яскравого візуального образу бренду.

7. Формальний характер PR-комунікацій У кризових ситуаціях комунікації банку бувають занадто офіційними або запізними, що може викликати втрату довіри клієнтів. Виявлені бар'єри свідчать про необхідність вдосконалення існуючої комунікаційної політики банку. Зокрема, потрібно впровадити глибшу персоналізацію, розширити діджитал-комунікації, посилити візуальне позиціонування та орієнтуватися на різні вікові сегменти аудиторії.

Ці кроки дозволять зміцнити емоційний зв'язок із клієнтами та підвищити лояльність. АТ «ПриватБанк» володіє розгалуженою та ефективно функціонуючою комунікаційною мережею. Завдяки постійному розширенню власних відділень по всій території України, банк отримує низку стратегічних переваг. Зокрема, можливість безпосереднього спілкування з клієнтами забезпечує індивідуальний підхід, оперативне вирішення питань та гнучкість у наданні послуг. Проте реалізація цих переваг є можливою лише за умов високого рівня розвитку комунікативних навичок персоналу, як у сфері міжособистісної взаємодії, так і у професійній комунікації з клієнтами.

У цьому контексті доцільним є запровадження сучасних моделей внутрішньої комунікації, таких як модель С.А.Л.Л.Е.Р. Марка Гоулстона, що передбачає послідовну побудову довірливого діалогу між працівниками та управлінським персоналом, сприяючи покращенню корпоративної культури та якості обслуговування клієнтів.

АТ «ПриватБанк» має добре налагоджену та розгалужену систему комунікацій. Завдяки активному розширенню мережі філій та відділень по всій

території України банк забезпечує не лише географічну доступність своїх послуг, але й створює додаткову цінність для клієнтів через можливість живого спілкування з персоналом.

Формат обслуговування «офлайн» дозволяє встановлювати персоналізований контакт із клієнтами, оперативніше вирішувати звернення та ефективніше реагувати на запити, що значною мірою сприяє підвищенню рівня клієнтського сервісу та лояльності. Проте важливо розуміти, що подібні переваги можуть бути реалізовані лише за умови наявності в персоналу відповідного рівня комунікативних навичок, а також ефективно побудованої внутрішньої системи взаємодії між працівниками та керівництвом. Саме тому одним із актуальних напрямів оптимізації комунікаційної політики банку є впровадження сучасних моделей управління внутрішніми комунікаціями.

Однією з таких моделей є модель C.A.L.L.E.R., запропонована американським бізнес-тренером та консультантом з корпоративної комунікації Марком Гоулстоном (Mark Goulston). Назва моделі є аббревіатурою, де кожна літера означає ключовий елемент ефективної взаємодії:

- C – Connect (Зв'язок): створення емоційного та раціонального зв'язку між співрозмовниками.
- A – Acknowledge (Визнання): демонстрація уваги, поваги до думки співрозмовника, визнання його досвіду або проблем.
- L – Listen (Слухання): активне слухання без переривань, що дозволяє краще зрозуміти суть звернення чи запиту.
- L – Learn (Навчання): засвоєння нової інформації, підвищення обізнаності про ситуацію, клієнта або проблему.
- E – Empathize (Емпатія): виявлення співпереживання, розуміння емоційного стану іншої сторони.
- R – Respond (Відповідь): надання обґрунтованої, чіткої та конструктивної відповіді. Застосування моделі C.A.L.L.E.R. у внутрішній і зовнішній комунікації дозволяє досягти більшої прозорості у взаємодії,

знизити ризики непорозумінь та підвищити рівень довіри як серед співробітників, так і серед клієнтів.

Для «ПриватБанку» така практика може стати основою для розвитку клієнтоорієнтованої культури, покращення іміджу бренду та формування сталих відносин з аудиторією в умовах високої конкуренції у банківському секторі.

### **3.2 Розробка комплексу заходів з підвищення ефективності просування банківських продуктів**

У сучасному конкурентному середовищі банківський сектор змушений не лише адаптуватися до динамічних змін ринку, а й постійно вдосконалювати інструменти маркетингових комунікацій. Для АТ КБ «ПриватБанк», як одного з лідерів банківської системи України, стратегія комунікацій відіграє ключову роль у формуванні довіри до бренду, залученні нових клієнтів та утриманні існуючих.

З огляду на новітні тенденції та результати аналізу, пропонується наступне спрямування вдосконалення рекламної, PR та digital-стратегії банку.

1. Рекламна стратегія. Персоналізована реклама. Завдяки аналітиці даних клієнтів можна формувати персоналізовані рекламні кампанії, орієнтовані на поведінку, потреби та життєві ситуації кожного сегмента споживачів. Розширення контекстної реклами. Використання контекстно-медійної мережі Google, програматик-платформ та соцмереж для охоплення цільових аудиторій у режимі реального часу.

Інтегровані кампанії з 360-градусним охопленням: поєднання зовнішньої реклами, ТБ, радіо та онлайн-каналів задля підвищення впізнаваності нових продуктів. Результати розрахунку економічної ефективності розширення контекстної реклами для АТ КБ «ПриватБанк»: кількість кліків: приблизно 58824; кількість конверсій (нових клієнтів): приблизно 1765; загальний прибуток: 1323529 грн.; чистий прибуток: 823529

грн.

$$\text{ROI} = \text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$\text{I} = \text{Інвестиції} / \text{Чистий прибуток} \times 100\% \quad (3.2)$$

Рентабельність інвестицій (ROI): +164,7%

Ці результати свідчать про високу ефективність рекламної кампанії за умови дотримання вхідних параметрів – особливо за рахунок конкурентного показника конверсії та прибутковості одного клієнта. На графіку представлено співвідношення між витратами на рекламу та отриманими додатковими доходами в результаті її впровадження. Результати розрахунку економічної ефективності розширення контекстної реклами для АТ КБ «ПриватБанк».

2. PR-стратегія. Репутаційний PR. Поглиблення комунікації з громадськістю через інформаційні кампанії про соціальну відповідальність банку, участь у благодійних та волонтерських проєктах.

Антикризовий PR. Розробка чітких сценаріїв реагування на кризові ситуації (від кібератак до репутаційних загроз), підготовка медіаспікерів.

Відкритість до медіа. Організація регулярних пресконференцій, блогів топ менеджерів, відкритих фінансових звітів, покращення відносин з журналістами (рис. 3.1).

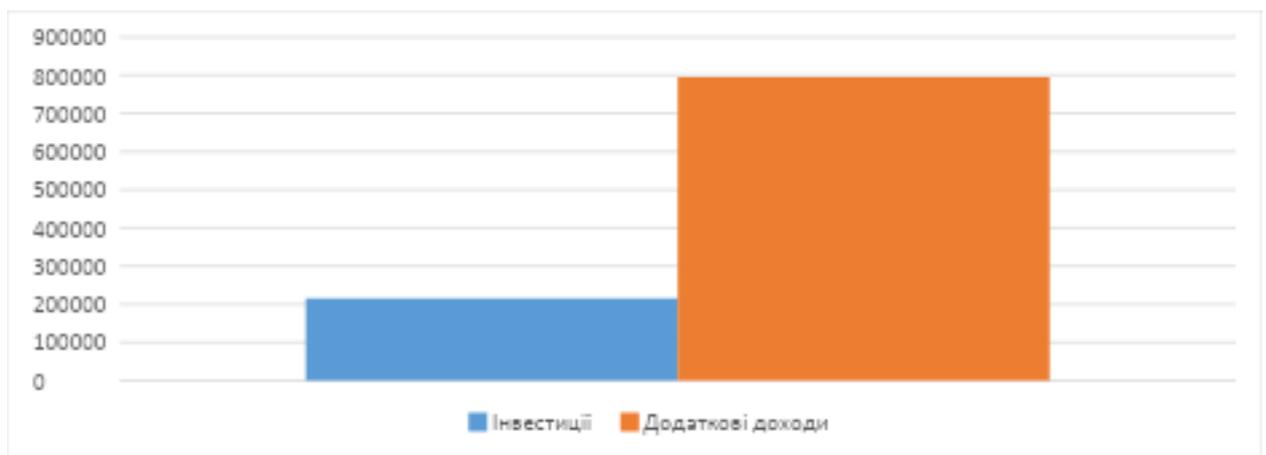


Рисунок 3.1. Оцінка економічної ефективності рекламної кампанії у 2025р., тис.грн.

*Джерело: складено автором*

Приклад розрахунку ROI для контекстної реклами ПриватБанку

наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунок ROI для контекстної реклами ПриватБанку**

Показник	Значення, тис.грн.
Інвестиції в контекстну рекламу	500
Додатковий дохід від кампанії	1550
Чистий прибуток	$1550 - 500 = 1\ 050$

Інвестиції – 250 000 грн

Додаткові доходи – 775 000 грн

ROI – 210%

3. Digital-стратегія. Оптимізація присутності у соцмережах. Акцент на платформах TikTok, YouTube Shorts та Instagram Reels – використання коротких, динамічних відеоформатів з фінансовою грамотністю, кейсами з життя банку, розіграшами.

Контент-маркетинг. Розробка освітніх матеріалів для сайту, YouTube та блогу банку: інфографіки, подкасти, гід з безпеки фінансів, інвестицій, кредитування.

Автоматизація digital-комунікацій. Використання чат-ботів на базі ШІ, смарт-алгоритмів для надсилання релевантних повідомлень та сповіщень, інтеграція CRM-рішень.

Інфлюенсер-маркетинг. Співпраця з українськими лідерами думок у сфері бізнесу, фінансів, освіти, які будуть просувати продукти банку в рамках довгострокових кампаній.

4. Омніканальність та єдність комунікацій Важливо, щоб незалежно від каналу (відділення, мобільний додаток, сайт, телефонна лінія чи соціальні мережі) комунікація була послідовною, з однаковим рівнем сервісу та стилістикою повідомлень.

Впровадження омніканальних платформ дозволить об'єднати всі канали в єдину систему комунікації з клієнтом, забезпечуючи безшовний

користувацький досвід.

5. Оцінка ефективності. Рекомендується запровадити постійний моніторинг ефективності рекламних та PR-кампаній за допомогою KPI (охоплення, кількість лідів, коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта, медіаіндекс тощо), що дасть змогу адаптувати комунікації в реальному часі.

Ці напрями вдосконалення сприятимуть не лише підвищенню ефективності маркетингових комунікацій АТ КБ «ПриватБанк», а й укріпленню його ринкових позицій та довіри клієнтів у довгостроковій перспективі.

Комплекс заходів з підвищення ефективності просування банківських продуктів ПриватБанку розглянути нижче:

1. Аналіз цільової аудиторії та персоналізація продуктів: проведення регулярних досліджень споживацької поведінки (опитування, фокус-групи, аналіз Big Data); розробка персоналізованих пропозицій на основі поведінкової аналітики у Приват24; впровадження динамічного контенту в розсилках, push-повідомленнях та банківських пропозиціях.

2. Розширення цифрового маркетингу: активне використання таргетованої реклами у соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok) та Google Ads; запуск контент-кампаній, орієнтованих на освітній і практичний контент (наприклад, «як оформити кредит онлайн» або «як зберігати кошти в умовах війни»); використання SEO та контенту на банківському блозі для залучення органічного трафіку.

3. Підсилення роботи з існуючими клієнтами: впровадження програм лояльності та кешбеку за активне користування продуктами; регулярні акції, спеціальні пропозиції для певних сегментів (наприклад, для ФОПів чи пенсіонерів); вдосконалення системи перехресного продажу (cross-sell) на основі CRM-даних.

4. Вдосконалення каналів комунікації: оптимізація мобільного застосунку Приват24 як головного каналу взаємодії; впровадження чат-ботів з AI для миттєвих консультацій та промо-пропозицій; використання email-

маркетингу з сегментованими розсилками.

5. Партнерські програми та ко-брендинг: співпраця з українськими брендами, торговельними мережами, платформами (Rozetka, Prom, Дія) для створення спільних акцій; просування карток з брендовим дизайном і бонусами від партнерів.

6. Освітні та соціальні ініціативи: проведення онлайн-курсів і вебінарів з фінансової грамотності (особливо для молоді та переселенців); інтеграція з проєктами МОН, Мінцифри, ветеранських та освітніх платформ.

7. Моніторинг і аналітика: регулярне відстеження КРІ: воронка продажів, САС (вартість залучення клієнта), NPS; А/В тестування рекламних кампаній та UX-елементів у Приват24; застосування ВІ-інструментів (наприклад, Power BI) для візуалізації ефективності каналів.

### **3.3 Економічна оцінка запропонованої стратегії та прогноз результатів**

Запропонована маркетингова стратегія просування банківського продукту доцільно обґрунтувати і надати економічну оцінку та прогноз результатів.

1. Депозити. Ціль: залучити нові кошти (низьковартісне фінансування для банку); утримати існуючих клієнтів і зменшити відтік депозитів; знизити собівартість джерел коштів порівняно з позиками та іншими альтернативами.

Депозити є ключовим інструментом ліквідності та низьковартісного фінансування – саме за рахунок депозитів банки можуть фінансувати кредит-портфель з меншими витратами.

У складній процентній середовищі для клієнтів важлива гнучкість, зручність та прозорість – не просто високі ставки, а якісний досвід відкриття і управління депозитом. Персоналізовані пропозиції працюють краще, ніж універсальні акції.

Розроблені заходи просування банківського продукту ПриватБанку на 2026 рік наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Заходи просування банківського продукту ПриватБанку на 2026 рік

Інструмент	Що робити	Обґрунтування / очікуваний результат
1	2	3
Спрощений онлайн відкриття	Дозволити клієнтам відкривати депозити через додаток чи сайт за кілька кліків	Зменшення “тертя” – клієнт не відходить під час процесу реєстрації чи ідентифікації.
Депозитні акції з бонусами	Наприклад, додатковий відсоток на перші 3–6 місяців, кешбек чи подарунки	Це залучає нових клієнтів, часто депозит повинен залишитися відкритим певний час.
Крос-продаж існуючим клієнтам	Через Приват24 або розсилки пропонувати депозити тим, хто має надлишки коштів або завершуються інші продукти	Зменшує вартість залучення клієнта (CAC), підвищує утримання
Контент та освітня кампанія	Статті, відео, калькулятори: “який депозит обрати”, “чим вигідні депозити зараз”	Підвищення довіри, залучення через SEO
Реферальні програми	Клієнт, який приведе іншого клієнта з депозитом, отримує бонус	Поширення “сарафанного радіо”
Динамічні пропозиції	Якщо клієнт має значний баланс на рахунку “тримачі”, пропонувати преміальні ставки чи умови	Спрямування пропозиції в залежності від величини коштів
Таргетована реклама	На людей, які шукають інвестиції чи накопичення в інтернеті	Залучення тих, хто вже має намір покласти кошти

*Джерело: складено автором*

До показників ефективності КРІ доцільно віднести: обсяг нових депозитів (грн) / місяць; частка клієнтів, які переключилися на депозит з інших банків; термін утримання депозитів; вартість залучення депозитів (маркетинг + операційні витрати); ROI депозитних кампаній; частка крос-продажів депозитів клієнтам, які вже користуються іншими продуктами.

2. Кредити (споживчі, бізнес-кредити тощо). Ціль: збільшити кількість виданих кредитів, при цьому контролювати ризики; підвищити

маржинальність кредитного портфелю; залучити клієнтів, які згодом можуть користуватися іншими послугами банку.

Кредитування – це продукт із вищим ризиком, тому маркетинг має бути супроводжений сильною аналітикою та скорингом. Вартість залучення клієнта (CAC) на кредит може бути вища, тому важливо, щоб кредитні продукти давали LTV (lifetime value), тобто клієнт не просто брав кредит, а продовжував користуватися банківськими продуктами. Пропозиція “просто кредиту” вже не достатня – клієнти очікують автоматизації, швидкості рішення, прозорості ставок.

Розроблені заходи просування даного банківського продукту Приватбанку на 2026 рік наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи просування банківського продукту ПриватБанку на 2026 рік

Інструмент	Що робити	Обґрунтування / очікуваний результат
Швидкий онлайн-анкет	Зменшити часові бар'єри: рішення в режимі реального часу або швидко	Клієнти очікують моментальність
Персоналізовані пропозиції	Наприклад, “кредит для вас – 11,9%”, “кредит під бізнес-ідею”	Клієнт бачить, що пропозиція саме його
Кредитна реклама + ремаркетинг	На тих, хто переглядав сторінку з кредитами в Приват24 чи на сайті	Підвищення конверсії
Промоції на певні категорії	«Кредит на ремонт», «кредит на навчання», «кредит для ветеранів»	Орієнтація на конкретні потреби
Партнерські програми	З магазинами, освітніми платформами, забудовниками	Кредит прямо при покупці чи оплаті курсу
Крос-продаж	Клієнтам із депозитом чи довірчим балансом пропонувати кредит з кращими умовами	Зменшення ризику та підвищення перехресних продажів
Контент калькулятори +	Пояснення, як працює розстрочка, ануїтетні платежі, переплата тощо	Освічений клієнт – менше запитань і ризиків
Реферальні програми	Клієнт, який порекомендував іншому взяти кредит, отримує перевагу	Залучення за рахунок існуючих клієнтів

Джерело: складено автором

До показників ефективності КРІ доцільно віднести: кількість виданих

кредитів / місяць; середня сума кредиту; NPL (проблемні кредити) – контроль ризику; SAC / клієнта; LTV клієнта (скільки клієнт приносить банку з моменту залучення); ROI кредитних кампаній; відсоток клієнтів із кредитом, які перейшли на інші продукти.

3. Картки (дебетові, кредитні, спеціальні картки). Ціль: залучити нових клієнтів до карткових послуг; збільшити використання карток (транзакційність) – комісійні доходи; підвищити частку активних карток (клієнти їх реально використовують).

Картки – це канал для генерування транзакційного доходу (комісії, interchange) та поведження клієнтів із банком. Люди охочіше оберуть картку з перевагами (кешбек, бонуси, бонусні програми). Конкуренція у сфері карткових пропозицій висока – треба чітко диференціюватися (наприклад, партнерські бонуси, унікальний дизайн, програми лояльності).

Розроблені заходи просування даного банківського продукту Приватбанку на 2026 рік наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Заходи просування банківського продукту Приватбанку на 2026 рік

Інструмент	Що робити	Обґрунтування / очікуваний результат
Перший безкоштовний рік / знижена абонплата	Зніміть бар'єр входу для нових клієнтів	Люди охочіше спробують
Кешбек / бонуси / повернення	У категоріях, популярних серед клієнтів (супермаркети, АЗС, онлайн)	Збільшення транзакцій
Партнерські програми	Співпраця з мережами, сервісами, ритейлерами – знижки / бонуси при оплаті картою	Мотивація використовувати картку
Ексклюзивні типи карток	“Преміальні”, “еко-карти”, дизайнерські версії – для окремого сегменту	Диференціація, імідж
Промо в додатку / push-повідомлення	Наприклад: «заробляйте +3 % кешбек цього тижня»	Живий контакт з клієнтом у момент потенційного

		використання
Контент + історії клієнтів	Як клієнти зекономили завдяки кешбеку, як вигідно подорожувати з картою	Соціальний доказ, підвищення довіри
Реферальні акції	Запроси друга – отримаєте бонуси / кешбек	Залучення нових клієнтів через існуючих

*Джерело: складено автором*

До показників ефективності КРІ доцільно віднести: кількість випущених карток / місяць; доля активних карток (з транзакціями); середня кількість транзакцій / картка; доходи від interchange / комісій; рівень утримання карток; САС карткових клієнтів; ROI карткових акцій.

4. Бізнес-послуги (Малий та середній бізнес – МСБ, корпоративні послуги). Ціль: залучити бізнес-клієнтів (ФОП, ТОВ, підприємства), які матимуть потенціал для значного доходу: кредити, транзакції, послуги казначейства, еквайринг; створити повноцінну екосистему для бізнесу – не просто банківські рахунки, а інструменти ведення бізнесу через банк; збільшити доходи від супутніх бізнес-продуктів.

Бізнес-клієнти зазвичай генерують більший середній дохід на клієнта (за надані послуги) ніж фізособи, особливо через транзакційні, інвестиційні, казначейські продукти. Конкуренція серед банків у сегменті МСБ часто фокусується не на ставках, а на комплексності пропозицій та інтеграції з бізнес-процесами. Використання фірмографічних даних і сегментації бізнесів допомагає таргетувати найбільш перспективні компанії.

Розроблені заходи просування даного банківського продукту ПриватБанку на 2026 рік наведені в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

#### **Заходи просування банківського продукту ПриватБанку на 2026 рік**

Інструмент	Що робити	Обґрунтування / очікуваний результат
Пакетні рішення для бізнесу	Наприклад “банк + CRM + зарплатний модуль + аналітика”	Комплексність – клієнти “прив’язані” до

		екосистеми
Цільові промоакції для галузей	Наприклад акція для агросектору, IT-фірм, стартапів	Підвищує релевантність
Виділені менеджери / relationship banking	Персональний підхід до клієнтів, консалтинг	Довіра + кращі умови
Контент + кейси бізнес-клієнтів	Історії успіху, як банк допоміг вирости бізнес	Довіра, соціальний доказ
Партнерства з платформами / маркетплейсами	Наприклад інтеграція з маркетплейсами чи системами обліку (1С, CRM)	Зручність для бізнесу, нові точки входу
Семінари / вебінари / локальні заходи	Теми: “як вести бізнес онлайн”, “фінансування розвитку”, “оптимізація грошового потоку”	Просвітництво + залучення лідів
Пробні тарифи / безкоштовний період	Для нових бізнесів – спробувати без абонплати 3–6 місяців	Зменшення бар’єру входу
Таргетований B2B-маркетинг	Email-розсилки, LinkedIn, галузеві конференції	Діставання рішенням до відповідального обличчя
Інструменти аналітики для бізнесу	Дашборди грошових потоків, прогнози – як частина пакету	Додана цінність; клієнт з більшим залученням

*Джерело: складено автором*

До показників ефективності КРІ доцільно віднести: кількість нових бізнес-клієнтів / місяць; доходи з бізнес-продуктів (еквайринг, транзакції, кредити); середній дохід на бізнес-клієнта; утримання бізнес-клієнтів (чистий відтік); ROI кампаній для бізнесу; частка клієнтів бізнесу, які використовують > 2 послуг (крос-продаж); час залучення клієнта (sales cycle).

Таким чином, наступним кроком доцільно об’єднати і сформувавши зведену схему взаємозв’язків і інтеграції між продуктами:

- Крос-продаж: клієнт, який відкрив депозит або отримав кредит, має отримувати персоналізовані пропозиції щодо карток, бізнес-інструментів тощо.

- Дані та аналітика: централізована CRM/BI-система повинна збирати поведінкові, демографічні та транзакційні дані, щоб пропонувати клієнтові найрелевантніші продукти.

- Таймінг комунікацій: наприклад, коли депозит клієнта наближається до завершення строку – одразу пропонувати продовження або новий депозит чи інший продукт.

- Сегментація клієнтів: не усі клієнти підходять для всіх продуктів – пропозиції повинні бути сегментовані за доходом, поведінкою, життєвим циклом клієнта.

Наступним кроком є обґрунтування маркетингового бюджету.

У банківській сфері середньостатистичний маркетинговий бюджет становить: 0,05–0,1 % від активів, або 1–3 % від чистого доходу (NP + процентний + комісійний).

Розрахунок:

- Від активів:  $0,07 \% \times 761 \text{ млрд грн} = 532 \text{ млн грн}$  (рекомендований маркетинговий бюджет).

- Від загального доходу ( $66,9 + 64,8 = 131,7 \text{ млрд грн}$ ):  $1,5 \% \times 131,7 = 1,97 \text{ млрд грн}$  (максимальний варіант за доходом).

Реалістичний сценарій бюджету: 600 млн грн / рік (як оптимальна межа для ефективного, але контрольованого маркетингу) (табл. 3.6).

Згідно з даними наведеними в табл. 3.6 можна розглянути деталізацію витрат за напрямками:

Кредити – 180 млн грн.:

- Таргетована digital-реклама – 70 млн
- Ремаркетинг та CRM-комунікації – 30 млн
- Партнерські програми – 25 млн
- Освітній контент, відео, калькулятори – 20 млн
- Бонуси за залучення – 15 млн
- UX-оптимізація форм та скорингу – 20 млн

*Таблиця 3.6*

**Розподіл бюджету за продуктами ПриватБанку**

Продукт	Відсоток , %	Сума (млн грн)	Обґрунтування
Кредити (споживчі, МСБ)	30	180	Висока маржа, потенціал росту, конкуренція
Картки (дебетові, кредитні)	25	150	Ключовий транзакційний продукт
Бізнес-послуги	20	120	Дохідний сегмент, розширення МСБ-портфелю
Депозити	15	90	Фінансова стабільність, потреба в довгих пасивах
Імідж, CSR, бренд-комунікації	10	60	Прозорість, соціальна довіра, репутація

Джерело: складено автором самостійно

Картки – 150 млн грн.:

- Кешбек-бюджети – 60 млн
- Партнерські акції з ритейлом – 30 млн
- Рекламні кампанії (дизайнерські картки, акції) – 30 млн
- Реферальні програми – 10 млн
- SMM, відео та огляди – 20 млн

Бізнес-послуги – 120 млн грн.;

- LinkedIn / B2B-реклама – 30 млн
- Організація семінарів, виставок, подій – 20 млн
- CRM-кампанії для ФОП та ТОВ – 25 млн
- Інтеграції (CRM, 1С, касові апарати) – 15 млн
- Партнерські стартап-програми – 15 млн
- Освітні платформи – 15 млн

Депозити – 90 млн грн.:

- Рекламні кампанії «безпечне збереження» – 30 млн

- Динамічні бонуси (вища ставка) – 20 млн
- Реферальні бонуси – 10 млн
- Контент + SEO + калькулятори – 15 млн
- Підтримка в Приват24 – 15 млн

Бренд, імідж, соціальні ініціативи – 60 млн грн.:

- Кампанії з підтримки ЗСУ, ветеранів, переселенців – 25 млн
- Спонсорство державних освітніх платформ – 10 млн
- Національні ролики «ПриватБанк – твій фінансовий тил» – 15 млн
- Внутрішній брендинг + робота з ком'юніті – 10 млн

Таким чином, бюджет у 600 млн грн дозволяє ПриватБанку: масштабно підтримати ключові продукти; бути конкурентоспроможним на ринку; інвестувати у довіру, інновації та крос-продаж; залучати нових клієнтів без втрати в прибутковості.

Економічна оцінка запропонованої стратегії маркетингу наведена в табл.

3.7.

Таблиця 3.7

### Прогноз приросту за продуктами ПриватБанку

Продукт	Маркетинг. Бюджет (млн грн)	Поточний дохід (оцінка)	Прогнозований приріст (%)	Прогнозований додатковий дохід (млн грн)
Кредити	180	~67 млрд (відсотк. дохід)	+12 %	8040 млн грн
Картки	150	~30 млрд (оцінено з комісій)	+10 %	3000 млн грн
Бізнес- послуги	120	~25 млрд (оцінка)	+15 %	3750 млн грн
Депозити	90	Неприбуткові напряму, але знижують вартість фондування	–	~0–300 млн грн (економія витрат)

Бренд / CSR	60	Немає прямого доходу	–	Непряма вигода (NPS, репутація, утримання)
-------------	----	----------------------	---	--

*Джерело: складено автором самостійно*

Згідно з даними наведеними в табл. 3.7 прогнозований додатковий дохід становитиме ~14,79 млрд грн. (ROI:  $\approx$  24,6 грн на кожну 1 грн витрат) (табл. 3.8).

*Таблиця 3.8*

### ROI та економічні коефіцієнти стратегії ПриватБанку

Показник	Значення	Коментар
Загальний бюджет	600 млн грн	За рік
Прогнозований дохід	14,79 млрд грн	Консервативна оцінка на 1 рік
Середній ROI	2365 %	1 грн витрат дає $\approx$ 24,6 грн доходу
Окупність бюджету (Payback)	<1 місяця	Швидка окупність через кредитні доходи
Коеф. ефективності витрат	1:24,6	Висока віддача з каналів з оптимізацією
Вартість залучення клієнта (CAC)	~50–80 грн (оцінка)	Висока ефективність для банківського сектору

*Джерело: складено автором самостійно*

Нематеріальні вигоди (qualitative impact) при реалізації маркетингової стратегії Приватбанку: зростання NPS та рівня задоволеності; покращення іміджу як інноваційного та соціально відповідального банку; підвищення рівня довіри до державного сектору; зростання фінансової грамотності серед клієнтів; підвищення утримання клієнтів (retention rate).

Економічна доцільність запропонованої маркетингової стратегії підтверджена високим очікуваним ROI, швидкою окупністю та масштабним впливом на ключові фінансові показники банку. Інвестиції в маркетинг не лише підтримують ріст доходів, але й зміцнюють бренд, довіру та конкурентну позицію ПриватБанку на ринку.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Комплексна маркетингова стратегія, сформована для АТ КБ «ПриватБанк», базується на інтеграції класичних банківських принципів із сучасними цифровими підходами до управління клієнтськими відносинами. У процесі розробки враховано не лише внутрішні цілі банку, а й зовнішнє середовище: макроекономічні умови, конкурентну динаміку, рівень цифровізації суспільства, очікування клієнтів та державну роль банку.

Стратегія розглядає маркетинг не як допоміжну функцію, а як ключовий драйвер зростання. Завдяки розподілу за продуктовими напрямками (депозити, кредити, картки, бізнес-послуги) та визначенню пріоритетних заходів у кожному з них, досягнуто системного підходу до просування банківських послуг. Усі заходи пов'язані з чіткими бізнес-цілями, що дозволяє не лише формувати попит, а й управляти ним у реальному часі.

Особливістю стратегії є персоніфікація та клієнтоцентричність, реалізована через використання цифрових каналів (Приват24, мобільні додатки, CRM-платформи), поведінкової аналітики, автоматизованих рішень на основі штучного інтелекту, а також гнучких механізмів залучення: таргетована реклама, партнерські програми, кешбек-моделі, реферальні кампанії тощо.

Фінансова модель стратегії обґрунтована на основі поточних показників банку. При запропонованому річному маркетинговому бюджеті в розмірі 600 млн грн ( $\approx 0,07\%$  від загальних активів банку та  $\approx 0,45\%$  від операційних доходів), передбачається отримання додаткового річного доходу понад 14,7 млрд грн. Це свідчить про надзвичайно високий потенціал окупності: ROI перевищує 2300%, або понад 24 грн на кожну витрачену гривню. Високий коефіцієнт ефективності

обумовлений правильною сегментацією, фокусом на прибуткових продуктах (кредити, картки, бізнес-послуги), а також системною роботою з утриманням клієнтів.

Маркетингова стратегія узгоджена з довгостроковими стратегічними цілями банку, включаючи: цифрову трансформацію, соціальну відповідальність, прозорість, підтримку обороноздатності держави та розвиток МСБ. Акценти на таких напрямках, як фінансова грамотність, підтримка ветеранів і переселенців, інтеграція з державними платформами (зокрема, Дія) дозволяють банку зберігати довіру населення як до державної установи.

Перевагою запропонованої стратегії є її гнучкість та адаптивність. Вона може масштабуватись у залежності від зовнішніх умов, бюджетних обмежень або зміни стратегічних пріоритетів банку. Створення централізованої аналітичної системи з KPI для кожного продукту дає змогу оперативно коригувати заходи, зберігаючи при цьому загальний фокус на ефективності та клієнтоорієнтованості.

У результаті реалізації даної маркетингової стратегії очікується досягнення таких показників: збільшення обсягу активних кредитів на 10–12 %; приріст транзакцій по картках на 10 %; розширення бізнес-клієнтської бази на 15 %; утримання та приріст депозитного портфелю завдяки спеціальним програмам лояльності; зростання рівня задоволеності клієнтів (NPS) понад 85 %; зменшення середньої вартості залучення клієнта (CAC) до рівня 50–80 грн.

Запропонована маркетингова стратегія АТ КБ «ПриватБанк» є комплексною, фінансово обґрунтованою, гнучкою та адаптованою до сучасних ринкових умов. Вона поєднує високий економічний потенціал із соціальною відповідальністю, відповідає статусу ПриватБанку як державного інституту, лідера фінансового сектору України, та створює міцну основу для подальшого зростання у 2025–2030 роках.



## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто мети дослідження – теоретично обґрунтовано, аналітично підтверджено та практично сформовано ефективну маркетингову стратегію для просування ключових банківських продуктів однієї з провідних фінансових установ України.

1. Встановлено, що маркетинг у банківській сфері виконує не лише функцію просування, а є повноцінною частиною стратегічного управління. Сучасний банківський маркетинг трансформувався у комплексну систему управління клієнтським досвідом, побудовану на принципах персоналізації, цільової сегментації, цифровізації та аналітики поведінки споживачів. Особливої актуальності набуває інтеграція маркетингової діяльності з CRM-системами, мобільним банкінгом, штучним інтелектом та омніканальними комунікаціями.

Дослідження підтвердило, що стратегія маркетингового просування банківського продукту має ґрунтуватися на глибокому аналізі внутрішнього середовища банку, структури продуктового портфеля, фінансових показників, ринку, конкурентного ландшафту та змін у споживацьких уподобаннях.

2. На основі аналізу фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2024 роки було визначено, що банк демонструє стабільну динаміку зростання основних показників, зокрема активів (761,5 млрд грн у 2024 р.), чистого прибутку (понад 40 млрд грн) та процентного й комісійного доходів (у сукупності понад 130 млрд грн). Це створює фінансовий потенціал для розширення маркетингової активності та інвестування у просування.

У ході SWOT-аналізу було виявлено такі сильні сторони ПриватБанку, як широка клієнтська база, розвинена цифрова інфраструктура (застосунок Приват24), позитивне сприйняття бренду, підтримка з боку держави. Разом із тим визначено й загрози, серед яких – висока конкуренція з боку приватних

банків і фінтехів, інформаційні ризики, залежність від макроекономічної ситуації.

За результатами PEST-аналізу встановлено, що на діяльність банку впливають такі основні чинники: політичні: державна власність банку забезпечує стабільність, але також вимагає дотримання жорстких нормативних вимог; економічні: інфляційні процеси, валютна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення зумовлюють потребу в адаптації маркетингових стратегій; соціальні: зростає запит на дистанційні сервіси, фінансову грамотність та прозорість умов обслуговування; технологічні: швидкий розвиток фінтеху, цифрових платіжних рішень і кібербезпеки стимулює банк до інновацій у просуванні та обслуговуванні клієнтів.

Оцінка стратегічної позиції ПриватБанку за BCG-матрицею показала, що більшість основних банківських продуктів (наприклад, мобільний додаток "Приват24", карткові продукти, онлайн-кредити) знаходяться у квадранті «Зірки» — мають високу ринкову частку та зростаючий попит. Водночас окремі традиційні продукти можуть відноситися до категорії «Дійні корови», які приносять стабільний прибуток, але потребують оновлення комунікаційної політики.

Стратегічна конкурентоспроможність ПриватБанку характеризується високим рівнем цифровізації, активною маркетинговою політикою, широкою регіональною мережею та сильним брендом. Проте банк стикається з викликами з боку нових гравців ринку (фінтех-компаній), що вимагає постійного оновлення маркетингових стратегій з акцентом на інновації, клієнтоорієнтованість і персоналізацію.

Серед виявлених проблем — недостатня гнучкість окремих каналів комунікації з клієнтами, перевантаження інформаційними повідомленнями, а також потреба в удосконаленні підходів до сегментації аудиторії та адаптації контенту під різні цільові групи.

У результаті дослідження розроблено комплексну маркетингову

стратегію, яка враховує результати ситуаційного аналізу, специфіку ринку банківських послуг, поведінку споживачів та цифрові тренди. Вона спрямована на підвищення ефективності просування продуктів ПриватБанку та посилення його позицій на ринку.

3. У межах дослідження було сформовано структуровану маркетингову стратегію просування банківських продуктів ПриватБанку, що охоплює такі ключові напрями:

- депозити – акцент на утриманні коштів клієнтів через бонусні програми, реферальні моделі, прозору комунікацію та фінансову освіту;
- кредити – розвиток онлайн-кредитування, партнерських програм, персоналізованих пропозицій із врахуванням фінансової поведінки клієнтів;
- платіжні картки – активізація транзакційної активності через кешбек-програми, партнерські пропозиції, брендovanі картки;
- бізнес-послуги – створення повноцінної B2B-екосистеми, інтеграції з CRM, автоматизація операцій для малого і середнього бізнесу.

Для кожного напрямку було запропоновано конкретні заходи, канали просування, очікувані ефекти, KPI та прогнозовані результати.

4. Запропоновано реалістичну структуру маркетингового бюджету на рівні 600 млн грн на рік, що становить 0,07 % від активів банку. Такий рівень інвестицій відповідає світовим стандартам для великих банків і є обґрунтованим з точки зору потенціалу зростання.

На основі моделювання визначено, що впровадження запропонованої стратегії дає змогу очікувати:

- приросту річного доходу банку на понад 14,7 млрд грн;
- коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI) понад 2300 %, що є надзвичайно високим показником для фінансового сектора;
- зростання транзакційної активності, обсягу кредитного портфеля, залучення нових клієнтів у B2B-сегменті та утримання депозитного капіталу.

5. Особливу увагу приділено іміджевим аспектам та соціальній

відповідальності банку. Стратегія передбачає просування програм фінансової грамотності, підтримку Збройних Сил України, допомогу ветеранам, переселенцям та іншим вразливим категоріям громадян. Такі заходи сприяють не лише утвердженню позитивного образу ПриватБанку, а й укріпленню довіри громадськості до державних інституцій.

Таким чином, виконане дослідження підтвердило, що маркетингова стратегія просування банківських продуктів повинна бути цілісною, фінансово обґрунтованою та клієнтоорієнтованою. Розроблена стратегія для АТ КБ «ПриватБанк» відповідає сучасним вимогам ринку, сприяє зростанню прибутковості, посиленню ринкових позицій, формуванню лояльності клієнтів та реалізації соціальної місії банку. Отримані результати можуть бути використані в подальших наукових розробках і впроваджені у практичну діяльність банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Azimovna M.S., Ilkhomovna U.D., Shokhrukhovich U.F. The Concept of Marketing Policy in Trade and Service Enterprises. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*. 2022. № 3 (8). P. 1–5 URL: <https://cajitmf.centralasianstudies.org/index.php/CAJITMF/article/view/295>.
2. Kotler P., Armstrong G.M. Principles of Marketing. Singapore : Pearson Prentice Hall, 2012.
3. Lobo J., Bhatia R., Naqvi S. A policy description language. *Proceedings of the sixteenth national conference on Artificial intelligence and the eleventh Innovative applications of artificial intelligence conference innovative applications of artificial intelligence*, July 18–22. Orlando, Florida : Published by The AAAI Press, 1999. P. 291–298.
4. Барабанова В., Богатирьова Г. Інноваційний маркетинг : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
5. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
6. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 275 с.
7. Буга Н.Ю., Ковінько О.М., Шамалюк Д. Формування маркетингового механізму розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 20. С. 250–254.
8. Бутенко Н.В. *Маркетинг : підручник*. К. : Атіка, 2008. 300 с.
9. Грищенко О.Ф. *Маркетинг у банку : конспект лекцій / укладач О.Ф. Грищенко*. Суми : Сумський державний університет, 2018. 68 с.
10. Дудяк Р., Бугіль С., Карпова Я. Сучасна маркетингова цінова політика та проблеми ціноутворення у діяльності підприємств України. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер. : Економіка АПК*. 2013. № 20 (1). С. 361–367.

11. Жданова О.С. Особливості формування маркетингової політики промислових підприємств. *Вісник ХНУ. Сер. : Економічні науки*. 2009. № 6. 65 с.
12. Ільченко Т., Помазан Л. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
13. Кавтиш О.П., Кода К.А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 25. С. 103–110.
14. Касян С. Маркетингове забезпечення просування інновацій у сфері енергозбереження і відповідального споживання. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 3. С. 36–38.
15. Касян С. Я., Куроян Г. Т. Маркетингове інноваційне і технологічне забезпечення розвитку онлайн освіти в Україні та світі. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/68.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/68.pdf).
16. Катаєв А. В., Оберемок С. В. Фактори цінової чутливості споживачів: результати систематизації та верифікації актуальності в рамках концепції маркетингу довіри. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2018/65.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/65.pdf).
17. Килипенко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. *Економіка АПК*. 2018. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2018\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_11_16)
18. Кіпоренко С. С. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. С.34-46.
19. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / уклад. І.В. Король. Умань : Візаві, 2018. – 191 с.
20. Коцко О. І. Маркетингова діяльність в умовах сучасного ринку. *Управління розвитком*. 2014. № 13. С. 47-48.

URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_13\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_13_21)

21. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149–158.

22. Куліш Т.В. Маркетингові дослідження як основа прийняття управлінських рішень. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. К. : КНЕУ, 2011. Ч. 2. С. 142–149 URL: <http://ir.kneu.kiev.ua:8080/handle/2010/1157>.

23. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2013. № 5. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua>

24. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2021\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_3_4)

25. Леонова С., Теплюк С. Інтеграція маркетингу і логістики в управлінні ризиками підприємства з використанням методів економіко-математичного моделювання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/846/813>.

26. Лепьохіна О. В., Степанова І. В. Сучасні маркетингові підходи у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 5. С. 83–87. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2020/61\\_2020/15.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2020/61_2020/15.pdf).

27. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2018 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 2. С. 4–23.

28. Липчук В. В., Погребняк Л. В. Маркетингові дослідження: посібник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 348 с.

29. Липчук В., Дудяк Р., Бугіль С., Янишин Я. Маркетинг: навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Липчука. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 456 с.

30. Литвиненко С. Л., Банар К. В., Попова Ю. М., Косюк В. В. Оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL:

[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/87.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/87.pdf). Лопашук І.А. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. №12.1(40). грудень 2018. С.874-876.

31. Лукан О.М. Економічна сутність маркетингової діяльності. *Економічний простір*. №84, 2014. С.175.

32. Макаренко Н., Онопрієнко І. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1710/1645>.

33. Макарова В. В. Маркетингова різновекторність у формуванні цінності і ціни сільськогосподарських угідь. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/60.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/60.pdf).

34. Македон В. В., Михайленко О. Г. Нові кон'юнктурні тенденції та маркетингові особливості розвитку міжнародного лізингового бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 1. С. 14–22. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/68\\_2022/4.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/68_2022/4.pdf).

35. Маркетинг підприємства: навч. посіб. За ред. Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. Київ: Центр навч. літ., 2012. 612 с.

36. Шевченко А.В., Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Кrapко О.М. Маркетингова товарна політика : практикум. К. : НАУ, 2022. 68 с.

37. Мартиненко В. П. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno\\_v\\_2019\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_v_2019_4_16)

38. Михайлова А. Маркетинг: навч. посібник. 2. вид., перероб. і доп. Київ: НМЦВО МОІН України, 2001. 319 с.

39. Міжнародний маркетинг = International marketing : опорний конспект лекцій / розроб. А. Танасійчук. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 196 с. + Електронна копія.

40. Мірясов Ю. О. Ефект маркетингу та його вплив на вподобання споживача в моделі оптимального вибору. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С.

134–140. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-1\\_0-pages-134\\_140.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-1_0-pages-134_140.pdf).

41. Міщенко Д., Хурдей В., Даценко В., Дронова Т. Маркетинговий механізм у сфері митних послуг. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 77–88. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/279476/275463>.

42. Молчанова А. В. Електронний документообіг як інструмент підвищення прозорості та маркетингової привабливості зовнішньоекономічної діяльності. Майбутнє – аудит : Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. (м. Кривий Ріг, 15 січня 2026 р.) / редкол.: М. І. Ступнік, В. С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є. В. Міщук [Електронний ресурс]. Кривий Ріг : Видавець Р. А. Козлов, 2026.

43. Овсієнко Н. В. Особливості маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/347/332>.

44. Окландер І. М. Класичний підхід до теорії маркетингових досліджень в період доцифрової економіки. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 3. С. 65–79. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/264/166>.

45. Окландер М. А. Маркетинг як економічна наука. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 4. С. 62–70. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/120/109>.

46. Острянин С. О. Узагальнена модель керування маркетинговою діяльністю підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2022. № 17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2022\\_17\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2022_17_20)

47. Остряніна С. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2022. № 3(1).

URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2022\\_31\(70\)\\_3\(1\)\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2022_31(70)_3(1)_31)

48. Офіційний сайт Приватбанку. URL: <https://www.privatbank.ua/>
49. Офіційний сайт Мініфіну. <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>
50. Павловська І. Архітектура маркетингового дослідження для вирішення проблем продовольчої безпеки. *Економічні горизонти*. 2023.
51. Павловська І. Маркетинговий вплив в системі державного регулювання стійким розвитком системи продовольчого забезпечення. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 136–148. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/282358/276565>.
52. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 373–382.
53. Проскурович О. В. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_econ\\_2015\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_econ_2015_6_10)
54. Ромат Є. В., Гаврилечко Ю. В. Сучасні тенденції конвергенції публічного управління та маркетингу. *Маркетинг и реклама*. 2018. № 11-12. С. 50–52.
55. Рубцова О. С. Особливості обліку витрат на маркетинг підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2018/107.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/107.pdf).
56. Северин М. А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 139–145. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2021/26.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/26.pdf).
57. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/62.pdf).
58. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг : навч. посіб. Львів :

Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

59. Середницька Л. Особливості використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 верес., 2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2021. Ч. 3. С. 128–134. URL: [http://10.0.2.150/docs/Zbirnyku\\_konferents/2021/14-16.09.21%203.pdf](http://10.0.2.150/docs/Zbirnyku_konferents/2021/14-16.09.21%203.pdf).

60. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 21–31. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165/147>

61. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf).

62. Соломянюк Н.М. Еволюція теорії маркетингу. *Економіка і регіон*. №4(35) 2012, С.210-213.

63. Сосновська О. О. Вплив внутрішніх факторів на процес управління маркетинговою діяльністю. *Наукові записки*. 2021. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2021\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2021_2_18)

64. Тарасюк А. В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2021. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2021\\_8\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_8_14)

65. Тарлопов І.О. Еволюція маркетингу як теорії управління. *Вісник Бердянського університету менеджменту*. №1(33) 2018. - С.31.

66. Тімонін О. М. Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2021\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_4_22)

67. Ткачук В.О. Маркетинг у банку : навчальний посібник. Тернопіль : «Синтез-Поліграф», 2006. 225 с.

68. Трайніна М. С. Маркетинг як ринково-орієнтована концепція управління виробничим підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua>.
69. Файзулаєва К. А. Маркетингова діяльність підприємства у мережі Інтернет. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2011\\_35\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_35_57)
70. Хамініч В. І. Удосконалення маркетингової діяльності торгово-посередницьких підприємств України. *Вісник ДНУ імені Олеся Гончара*. 2015. URL:<http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/haminich.html>.
71. Хоменко, П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №12(102). С. 124
72. Хурдей В. Д., Дронова Т. С. Маркетинговий статистичний аналіз веб-сайту університету митної справи та фінансів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 2. С. 105–118. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/305/199>.
73. Хурдей В., Даценко В., Дронова Т., Міщенко Д., Павловська І. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. 2023. № 1(23). С. 4–14. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>.
74. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. № 27(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2019\\_27\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2019_27(1)_34)
75. Чайковська М. П., Беленькая Е. П. Сучасні детермінанти та виклики маркетингового менеджменту ІТ-стартап індустрії України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 3. С. 109–123. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/268/170>.
76. Чумак Л. Ф. Актуальні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2020. Т. 23. Вип. 6. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2020\\_23\\_6\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_23_6_22)