

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

ЛІТОТ МИКОЛА СЕРГІЙОВИЧ

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКІВСЬКОЇ
УСТАНОВИ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,
кандидат економічних наук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри менеджменту
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«6» грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Літоту Миколі Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення системи управління маркетинговою політикою банківської установи

Керівник роботи Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 р.

3. Мета та завдання КР Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління маркетинговою політикою банківської установи та пропозицій щодо підвищення її ефективності. У межах кваліфікаційної роботи вирішуються такі завдання: дослідження теоретичних засад і особливостей управління маркетинговою політикою в банку, здійснено аналіз методичних підходів до оцінки її ефективності; вивчення сучасних тенденцій та інструментів банківського маркетингу. Крім того в роботі, досліджено основні показники діяльності банку, проведено аналіз маркетингової діяльності та оцінено її фінансові результати, визначено основні напрями її зростання. Особливу увагу приділено аналізу маркетингової діяльності досліджуваної установи, оцінці фінансових результатів реалізації маркетингової політики та виявленні резервів її розвитку. В результаті проведеного дослідження були розроблені пропозиції щодо напрямів удосконалення маркетингової стратегії та комунікаційної політики банку, надано рекомендації щодо формування концепції цифрового маркетингу та оптимізації системи управління маркетинговою політикою банку.

4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Літот М.С. Напрями удосконалення системи управління маркетинговою політикою банківської установи.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методологічні основи формування системи управління маркетинговою політикою банківської установи як інструменту підвищення її конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості. Проведено аналіз маркетингової стратегії банківської установи, оцінено ефективність реалізації маркетингових заходів та визначено ключові проблеми у управлінні маркетинговою політикою. Розроблено напрями удосконалення системи управління маркетинговою політикою, включно з впровадженням концепції цифрового маркетингу та оптимізацією комунікаційної стратегії банку.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретико-методичних підходів до формування та реалізації системи управління маркетинговою політикою банку в умовах цифрової трансформації, а також у розробленні практично орієнтованих рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку фінансового ринку. У межах дослідження вперше запропоновано структурно-логічну модель цифрової маркетингової політики банківської установи, яка відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями, інструментами цифрового маркетингу та результативністю діяльності банку. Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності маркетингових заходів на основі комплексного поєднання фінансових та нефінансових індикаторів, що дає змогу більш об'єктивно оцінювати їх результативність. Подальшого розвитку набула концепція взаємозв'язку між маркетинговою стратегією банку та рівнем клієнтської цінності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності банківської установи.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій банківськими установами для оптимізації процесів управління маркетинговою політикою, підвищення ефективності комунікацій з

клієнтами, формування конкурентного продуктового портфеля та впровадження інструментів цифрового маркетингу.

Ключові слова: банківська установа, маркетингова політика, цифровий маркетинг, управління, ефективність, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Litot M.S. Directions for Improving the Management System of a Bank's Marketing Policy

The study examines the theoretical and methodological foundations for forming a management system for a bank's marketing policy as a tool to enhance its competitiveness and customer orientation. An analysis of the marketing strategy of the banking institution was conducted, the effectiveness of marketing activities was assessed, and key problems in marketing policy management were identified. Directions for improving the marketing policy management system were developed, including the implementation of a digital marketing concept and the optimization of the bank's communication strategy.

The scientific novelty of the study lies in refining the theoretical and methodological approaches to the formation and implementation of the bank's marketing policy management system under the conditions of digital transformation, as well as in developing practically oriented recommendations for its improvement with regard to current trends in the financial market. For the first time, a structural and logical model of the digital marketing policy of a banking institution has been proposed, which reflects the relationship between strategic objectives, digital marketing tools, and the bank's performance outcomes. The methodological approach to assessing the effectiveness of marketing activities has been improved on the basis of a comprehensive combination of financial and non-financial indicators, which allows for a more objective evaluation of their performance. The concept of the relationship between the bank's marketing strategy and the level of customer value

has been further developed, contributing to the enhancement of the competitiveness of the banking institution.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the developed recommendations by banking institutions to optimize marketing policy management processes, increase the effectiveness of client communications, form a competitive product portfolio, and implement digital marketing tools.

Keywords: banking institution, marketing policy, digital marketing, management, effectiveness, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	10
1.1. Роль маркетингової політики у діяльності банку.....	10
1.2. Особливості управління маркетинговою політикою банку.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки маркетингової політики банку.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	26
2.1. Аналіз основних показників діяльності банку.....	26
2.2. Аналіз маркетингової діяльності та ефективності управління маркетинговою політикою банківської установи.....	30
2.3. Оцінка фінансових результатів маркетингової діяльності банку та виявлення резервів її зростання.....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	39
3.1. Напрями удосконалення маркетингової стратегії та комунікаційної політики банку.....	39
3.2. Формування концепції цифрового маркетингу банку.....	43
3.3. Оптимізація системи маркетингової політики банку.....	47
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах постійних регуляторних змін, активізації діяльності небанківських фінансових установ, проникнення BigTech-компаній на ринок фінансових послуг, банки змушені переглядати свої підходи до управління маркетингом. Зростає значення цифрового маркетингу, персоналізації пропозицій, аналітики великих даних, використання автоматизованих систем управління маркетинговими процесами. Водночас значна кількість банків в Україні стикається з проблемою недостатньої узгодженості маркетингової політики зі стратегічними цілями розвитку, низькою ефективністю маркетингових комунікацій, недостатнім рівнем оцінювання результативності маркетингових заходів. У цих умовах обґрунтування напрямів удосконалення системи управління маркетинговою політикою банківської установи є важливим науковим завданням та має істотне практичне значення.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному розробленні напрямів удосконалення системи управління маркетинговою політикою банківської установи.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:

- розкрити сутність, роль та функції маркетингової політики в діяльності банківської установи;
- дослідити особливості та інструменти управління маркетинговою політикою банків;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової політики банківських установ;
- охарактеризувати діяльність досліджуваної банківської установи та дослідити його маркетингову стратегію;

- провести комплексний аналіз ефективності управління маркетинговою політикою банку;
- оцінити фінансові результати реалізації маркетингової політики банку та визначити резерви її вдосконалення;
- обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової стратегії й комунікаційної політики банківської установи;
- запропонувати концепцію розвитку цифрового маркетингу установи;
- розробити рекомендації щодо оптимізації системи управління маркетинговою політикою банку.

Об’єкт дослідження – процес управління маркетинговою політикою банківської установи.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо формування та удосконалення системи управління маркетинговою політикою банку.

Матеріали дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері банківської діяльності, статистичні дані НБУ, офіційні звіти досліджуваної банківської установи, внутрішні аналітичні матеріали банку, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також результати власних аналітичних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні теоретико-методичних підходів до формування системи управління маркетинговою політикою банку та розвитку практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. У роботі вперше сформовано структурно-логічну модель цифрової маркетингової політики банківської установи з урахуванням специфіки українського фінансового ринку; удосконалено методичний підхід до оцінки результативності маркетингових заходів на основі поєднання фінансових та нефінансових індикаторів; дістала подальшого розвитку концепція взаємозв’язку між маркетинговою стратегією та рівнем клієнтської цінності в умовах конкурентного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання банківськими установами для оптимізації процесів управління маркетинговою політикою, удосконалення комунікаційної стратегії, підвищення ефективності роботи з клієнтами, формування більш конкурентоспроможного продуктового портфеля та впровадження інструментів цифрового маркетингу. Розроблені рекомендації можуть бути застосовані у практичній діяльності досліджуваної банківської установи, а також у навчальних дисциплінах, що стосуються банківського менеджменту, маркетингу та фінансових технологій.

Апробація результатів та публікації. Основні положення та результати дослідження доповідались та отримали схвалення на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень» (м. Луцьк, 11 листопада 2025 р.) [36].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1 Роль маркетингової політики у діяльності банку

Маркетингова політика банку відіграє ключову роль у забезпеченні його стабільного функціонування, стратегічного розвитку та формуванні конкурентних переваг на фінансовому ринку, який постійно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, технологічних інновацій і зміни поведінкових моделей споживачів. Для банку маркетинг не зводиться лише до просування послуг або комунікацій із клієнтами. Він трансформується у комплексне стратегічне управління, що визначає орієнтири діяльності всієї установи, структуру її продуктового портфеля, формати взаємодії з ринком та пріоритетні напрями розвитку відповідно до потреб споживачів і тенденцій ринку. У сучасних умовах маркетингова політика набуває значення інтегруючого механізму, який забезпечує внутрішню узгодженість управлінських рішень та адаптацію банку до постійних змін зовнішнього середовища [4, с.16].

Розуміння ролі маркетингової політики неможливе без урахування специфіки банківської діяльності, що ґрунтується на довірі, високій відповідальності перед клієнтами та державою, дотриманні вимог регулятора, а також необхідності зберігати фінансову стабільність навіть за умов економічних коливань. Маркетинг у банку виконує функцію з'єднувальної ланки між стратегічними намірами керівництва й реальними потребами ринку. Завдяки цій ролі він дозволяє сформувати чітку ринкову орієнтацію, визначити очікування споживачів, трансформувати їх у життєздатні фінансові продукти та забезпечити економічні результати, які відповідають інтересам банку та його клієнтів.

Сутність маркетингової політики полягає у створенні цілісної системи взаємодії банку з ринком, що включає формування продуктів, використання сучасних каналів комунікації, побудову системи обслуговування клієнтів, організацію досліджень, позиціювання бренду, цінову стратегію та підтримання стійких довгострокових відносин з цільовими сегментами. Усе це забезпечує банку можливість не лише реагувати на динаміку попиту, а й активно формувати його, займаючи конкурентні позиції та реалізуючи стратегічні цілі.

На відміну від підприємств інших галузей, банківський маркетинг має виразну специфіку, пов'язану з особливостями фінансових продуктів. Банківські послуги нематеріальні, складні для розуміння більшості споживачів, високо ризикові та пов'язані з необхідністю персональної відповідальності за прийняті фінансові рішення, тому маркетингова політика банку повинна враховувати потребу у формуванні довіри, прозорості, надійного іміджу, миттєвих реакцій на фінансові коливання, персоналізації пропозицій та індивідуального підходу до кожного клієнта. У цьому контексті маркетингова політика виступає не лише інструментом залучення клієнтів, а механізмом управління їхньою поведінкою, очікуваннями та лояльністю.

Поступова цифровізація банківського сектору спричинила трансформацію ролі маркетингової політики. Сьогодні вона розглядається як інтелектуальна система, заснована на використанні великих даних, аналітичних інструментів, CRM-систем, поведінкових моделей клієнтів, автоматизованих платформ для комунікації та прогнозування попиту. Банки використовують маркетингову політику як засіб системного управління життєвим циклом клієнта, забезпечуючи персоналізований підхід на кожному етапі – від першого контакту до післяпродажного сервісу. Відповідно, роль маркетингової політики вже давно виходить за межі традиційного комплексу маркетингу та охоплює стратегічне планування, репутаційний менеджмент, системи управління ризиками, розвиток каналів дистанційного обслуговування та оптимізацію клієнтських шляхів.

Іншим важливим аспектом ролі маркетингової політики є її вплив на конкурентоспроможність банку. На ринку, де більшість продуктів є схожими за функціональним змістом, зростає значення нематеріальних характеристик: іміджу, якості обслуговування, технологічних рішень, цифрового досвіду, простоти взаємодії та швидкості надання послуг. Маркетингова політика допомагає банку створити унікальну ціннісну пропозицію, зрозумілу цільовим сегментам та привабливу з позиції співвідношення ціни та корисності. Це забезпечує не лише зростання клієнтської бази, а й підвищення її якості, що є ключовим чинником фінансової стабільності банківської установи [10, с.54].

Змістовне значення маркетингової політики також полягає у тому, що вона дозволяє оптимізувати структуру банківського продуктового портфеля та спрямовувати розвиток нових послуг відповідно до змін у попиті. У сучасних умовах банкам важливо створювати не універсальні продукти, а такі, що відповідають особливостям конкретних сегментів, їхньому способу життя, рівню цифрової грамотності, інвестиційним очікуванням, фінансовим моделям. Це передбачає активне використання сегментації, таргетингу та позиціонування, які є фундаментальними складниками маркетингової політики.

Наукові підходи до визначення ролі маркетингової політики можна узагальнити шляхом порівняння її ключових функцій, стратегічної спрямованості та впливу на діяльність банку. Узагальнення наукових трактувань і практичних підходів представлено у табл. 1.1.

Розкриваючи роль маркетингової політики в діяльності банку, варто наголосити на її функції інтегратора управлінських рішень. Маркетингова політика об'єднує фінансові, стратегічні, аналітичні, організаційні та технологічні аспекти управління, формуючи єдиний механізм координації діяльності структурних підрозділів банку. Це особливо важливо у великих банківських установах, де стратегічні рішення повинні бути узгоджені із системами ризик-менеджменту, інноваційного розвитку, юридичного забезпечення та операційної діяльності. У такому контексті маркетингова

політика виконує роль стабілізуючого фактора, який дозволяє банку зберігати керованість і прогнозованість у складному конкурентному середовищі [28].

Таблиця 1.1

Змістове наповнення та функціональний вплив
маркетингової політики банку

Аналітичний аспект	Змістова характеристика	Вплив на діяльність банку
Ринкова орієнтація банку	Формування системи взаємодії з ринком, визначення потреб клієнтів та адаптація продуктового портфеля до їхніх змін	Підвищення ефективності управління попитом, стимулювання продажів та зростання ринкової частки
Стратегічне позиціонування	Визначення конкурентної ролі банку у фінансовій системі та формування його довгострокової стратегії розвитку	Формування унікальних конкурентних переваг та забезпечення стійкої позиції на ринку
Управління ціннісною пропозицією	Синтез якості продуктів, сервісу, цифрових рішень та комунікацій для формування комплексної цінності для клієнта	Підвищення рівня лояльності, зростання клієнтської бази та утримання прибуткових клієнтів
Цифрова взаємодія	Використання цифрових каналів, аналітики великих даних, CRM-систем та автоматизованих платформ	Оптимізація витрат, підвищення швидкості комунікацій та покращення клієнтського досвіду
Управління іміджем і довірою	Формування репутації, прозорості та надійності банку у сприйнятті споживачів	Підвищення рівня довіри та стабільності клієнтських відносин
Оптимізація комунікацій	Побудова ефективної інформаційної взаємодії з ринком і зацікавленими сторонами	Розширення охоплення аудиторії та розвиток лояльності

Примітка: розроблено автором на основі джерела [20, с.54].

Важливою складовою ролі маркетингової політики є її вплив на фінансові результати банку. Ефективно організована маркетингова політика забезпечує оптимізацію витрат, підвищення рентабельності продажів, зниження ризику невиправданих інвестицій у нерентабельні продукти, покращення структури клієнтської бази та зростання вартості клієнта протягом його життєвого циклу. Маркетингова політика стає важливою частиною фінансової стратегії, що спрямована на підвищення прибутковості та зменшення ризиковості бізнесу [42, с.24].

Особливої уваги заслуговує роль маркетингової політики у посиленні стійкості банку. У періоди економічної нестабільності саме ефективна маркетингова стратегія дозволяє банку мінімізувати втрати, зберегти клієнтів, переорієнтувати продуктову політику, оптимізувати комунікації та підвищити якість сервісу. Тому маркетингова політика розглядається як інструмент антикризового менеджменту, здатний забезпечити адаптивність банку до зовнішніх шоків [39, с.83].

Таким чином, роль маркетингової політики у діяльності банку є багатогранною та стратегічно значущою. Вона охоплює не лише комунікаційні або продуктові аспекти, а й інтегрує всі ключові елементи управлінської системи. Маркетингова політика формує основу успішного розвитку банку, визначає його ринкову стратегію, забезпечує конкурентні переваги, сприяє цифровій трансформації та формує довгострокові клієнтські відносини. У результаті банк отримує можливість ефективно функціонувати на висококонкурентному ринку, адаптуватися до змін середовища, створювати цінність для клієнтів та забезпечувати фінансовий розвиток банку [29].

1.2. Особливості управління маркетинговою політикою банку

Управління маркетинговою політикою в банківській установі має складний, багаторівневий і системний характер, оскільки пов'язане з необхідністю забезпечення узгодженості між стратегічними намірами банку, вимогами регулятора, динамічними змінами конкурентного середовища та очікуваннями клієнтів. На відміну від підприємств реального сектору економіки, банківська установа функціонує на ринку, де домінують високий рівень ризиків, невизначеність, залежність від макроекономічних факторів та особлива роль державного регулювання. У цих умовах маркетингова політика виступає не лише інструментом комунікації з клієнтами, а комплексною системою управління, що охоплює всі елементи ринкової діяльності банку – від

формування стратегії до організації операційних процесів та контролю за результатами [9, с.36].

Особливості управління маркетинговою політикою визначаються специфічними характеристиками банківської діяльності, які формують унікальне середовище прийняття рішень. Серед них ключовими є високий рівень довіри, який клієнти мають покладати на установу; необхідність забезпечення абсолютної безпеки коштів; нематеріальність та складність банківських продуктів, що потребують детального роз'яснення та професійного консультування; значний вплив інформаційних технологій на способи надання послуг; жорстке регуляторне середовище, що визначає поведінку банку на ринку; а також постійна зміна потреб клієнтів, які очікують швидкого, технологічного та персоналізованого обслуговування [27].

Управління маркетинговою політикою банку базується на глибокому аналізі потреб споживачів, детальному розумінні специфіки фінансових ринків, прогнозуванні поведінки клієнтів та конкурентів, а також здатності банку забезпечувати стабільну та безперебійну діяльність навіть за умов економічних коливань. Ефективне управління вимагає сформованої структури маркетингової служби, використання сучасних систем аналітики, побудови наскрізної комунікаційної системи та інтеграції маркетингових рішень до загальної стратегії розвитку банківської установи.

Важливою особливістю управління маркетинговою політикою є те, що вона не може бути ізольованою від фінансової стратегії банку. Будь-які зміни в продукті, ціні, каналах збуту, сервісі чи комунікаціях впливають на фінансовий результат, рівень ризику, ліквідність і рентабельність. Тому маркетингова політика будується як взаємозалежна частина стратегічного управління, де кожне рішення має відповідати загальній бізнес-моделі банку та забезпечувати досягнення його фінансових цілей [13, с.28].

Особливості управління маркетинговою політикою також полягають у багатофакторності процесу прийняття рішень. Він має враховувати одночасно інтереси різних груп клієнтів, поведінку конкурентів, тенденції цифровізації,

світові тренди фінансових технологій, регуляторні зміни, вимоги щодо комплаєнсу, внутрішні можливості банку, розвиток персоналу, інноваційний потенціал та здатність банку до адаптації. У результаті маркетингова політика стає центральним механізмом координації, який об'єднує діяльність різних підрозділів, забезпечує узгодженість рішень та формує загальну логіку розвитку банку.

Розкриваючи зміст управління маркетинговою політикою банку, необхідно зазначити, що воно охоплює комплекс елементів, які забезпечують цілісність і керованість усіх маркетингових процесів.

Серед таких елементів ключовими є стратегічне планування, організація маркетингових досліджень, управління продуктами, формування цінової політики, створення та розвиток каналів збуту, управління комунікаційною діяльністю та сервісною політикою, розвиток цифрових платформ, формування іміджу банку, а також контроль за результативністю маркетингових рішень.

Усі ці елементи формують єдину систему, в межах якої банк забезпечує свою конкурентоспроможність, ринкову стабільність і стратегічний розвиток [17, с.29].

Для глибшого розуміння специфіки управління маркетинговою політикою доцільно узагальнити її ключові змістові характеристики, які формують унікальність банківського маркетингу.

У табл. 1.2 наведено концептуальне відображення особливостей управління маркетинговою політикою банківської установи.

Особливості управління маркетинговою політикою банку проявляються також у специфічній структурі управлінського процесу, який охоплює збір інформації, формування цілей, вибір інструментів, бюджетування, реалізацію заходів та контроль результатів. Банк повинен постійно відстежувати зміни в ринковій кон'юнктурі, споживчій поведінці, технологіях і регуляторних вимогах. Це зумовлює необхідність побудови гнучкої системи управління, яка не лише забезпечує стратегічну стабільність банку, але й дозволяє адаптуватися до нових викликів.

Таблиця 1.2

Концептуальні особливості управління маркетинговою політикою
банківської установи

Аналітичний аспект	Змістова характеристика	Управлінський вплив
Специфіка банківських продуктів	Нематеріальність, складність, висока інформаційна насиченість, ризиковість, потреба в детальній консультативній підтримці	Необхідність глибокої комунікації, формування довіри, підсилення клієнтського досвіду
Висока регуляторна відповідальність	Діяльність банку підпорядкована вимогам НБУ, міжнародним стандартам та нормам комплаєнсу	Потреба постійно адаптувати маркетингові інструменти до нормативних обмежень
Довіра як основа взаємодії	Клієнт обирає банк не лише за продуктом, а передусім за відчуттям безпеки, стабільності та надійності	Пріоритет іміджу, прозорості та чіткої комунікації в системі управління
Вплив цифрової трансформації	Швидкий розвиток дистанційних каналів, мобільного банкінгу, аналітики даних, автоматизації	Необхідність інтеграції цифрових рішень у кожний елемент маркетингової політики
Складність клієнтської поведінки	Різні очікування окремих сегментів, динамічні моделі споживання фінансових послуг	Використання сегментації, personal banking, поведінкових моделей та CRM-систем
Взаємозалежність продуктів	Продукти банку взаємодоповнюються, впливають на ліквідність і рентабельність	Управління портфелем як багатовимірною стратегічною функцією
Висока конкуренція	Велика кількість установ із подібними продуктами і близькими ціновими пропозиціями	Зростання ролі сервісу, бренду, інновацій та швидкості ухвалення рішень

Примітка: сформовано автором на основі джерела [38, с.17].

Особливої уваги потребує управління продуктами у структурі маркетингової політики. Банківські продукти взаємопов'язані з фінансовими моделями, операційними процесами та ризиками, тому управління ними потребує комплексного підходу. Його сутність полягає у визначенні життєвого циклу продукту, аналізі рівня попиту, сегментації клієнтів, визначенні позиціонування, розрахунку цінових параметрів, формуванні сервісної пропозиції та прогнозуванні прибутковості. Банку необхідно забезпечити баланс між інноваційністю продуктового портфеля, простотою пропозицій для клієнтів та здатністю підтримувати його операційно й фінансово [58, с.27].

Не менш важливим аспектом є управління комунікаційною політикою. Банківська установа повинна формувати прозору систему взаємодії з клієнтами, у якій важливими стають не лише інформаційна точність і достовірність, а й швидкість, персоналізація, інтеграція мультиканальних рішень та синхронізація всіх каналів. Комунікації повинні бути спрямовані на формування довіри, підтримання іміджу банку, інформування клієнтів про зміни в продуктах, тарифікації, умовах обслуговування чи регуляторних вимогах. Важливу роль відіграють інтерактивні цифрові платформи, чат-боти, мобільні додатки, персоналізовані повідомлення та аналітика поведінкових даних, які дозволяють формувати індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Ще однією особливістю управління маркетинговою політикою банку є тісний зв'язок із сервісною політикою. Якість обслуговування стає не менш важливою, ніж якість продукту, а іноді навіть важливішою, оскільки саме сервіс визначає ступінь задоволеності клієнта, тривалість співпраці та рівень лояльності. Управління сервісом включає організацію стандартів обслуговування, навчання персоналу, контроль дотримання регламентів, швидкість і якість вирішення клієнтських запитів, а також здатність банку забезпечувати безперебійність і зручність обслуговування в цифрових каналах.

Цифровізація стала тим фактором, який найбільш суттєво змінив підходи до управління маркетинговою політикою банку. Вона забезпечила можливість створення нових цифрових продуктів, автоматизації комунікацій, використання систем прогностичної аналітики, побудови цифрових екосистем, інтеграції банківських послуг у платформи електронної комерції, державні цифрові сервіси, мобільні додатки партнерів. У цих умовах маркетингова політика повинна забезпечувати здатність банку інтегрувати цифрові рішення у свою діяльність та формувати нові моделі взаємодії з ринком.

Не менш важливою особливістю є управління ризиками у структурі маркетингової політики. Банківський ринок є високоризиковим, тому будь-яке маркетингове рішення повинно проходити через систему оцінки можливих негативних наслідків. Особливо це стосується цінових рішень, кредитних

продуктів, бонусних програм, стимулюючих заходів та змін у продуктивній політиці. Управління маркетинговими ризиками спрямоване на мінімізацію можливих фінансових втрат, недопущення незбалансованості портфеля та забезпечення відповідності маркетингових рішень стратегічним цілям банку.

Функціонування системи управління маркетинговою політикою потребує високого рівня професіоналізму персоналу. Банківський маркетинг є складною сферою, яка поєднує знання економіки, фінансів, психології споживача, цифрових технологій, аналітики даних і стратегічного менеджменту. Тому управління маркетингом потребує ефективної кадрової політики, включаючи підготовку спеціалістів, розвиток компетенцій, інноваційне мислення, а також уміння працювати в умовах інформаційного перевантаження та швидких змін ринку.

Управління маркетинговою політикою неможливе без ефективної системи контролю, яка дозволяє оцінювати результативність прийнятих рішень, виявляти сильні й слабкі сторони діяльності, формувати рекомендації щодо коригування стратегії та забезпечувати адаптивність банку до ринкових умов. Контроль повинен охоплювати результати продажів, ефективність комунікацій, поведінку клієнтів, рівень лояльності, показники задоволеності, фінансові результати, ефективність цифрових каналів, рентабельність інвестицій у маркетингові заходи. Система контролю має базуватися на даних, бути інтегрованою у всі інформаційні системи банку та забезпечувати оперативне прийняття управлінських рішень [30].

Підсумовуючи викладене, управління маркетинговою політикою банківської установи є складним, багатовимірним і стратегічно важливим процесом, який охоплює всі аспекти взаємодії банку з ринком. Його особливості визначаються специфікою банківських продуктів, високими вимогами до довіри, інтенсивним розвитком цифрових технологій, необхідністю дотримання регуляторних норм, складністю клієнтської поведінки та жорсткою конкуренцією. Управлінська система повинна забезпечувати узгодженість рішень, високий рівень аналітичності, інноваційність,

адаптивність, швидкість реагування на зміни ринку та здатність банку формувати унікальні конкурентні переваги.

1.3. Методичні підходи до оцінки маркетингової політики банку

Ефективність маркетингової політики банківської установи визначається здатністю маркетингової системи забезпечувати оптимальний баланс між стратегічними цілями розвитку банку, потребами клієнтів і динамікою зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Маркетинг у банківській сфері є складним багатофакторним процесом, який передбачає не лише формування пропозиції банківських продуктів, але й створення цілісної взаємодії зі споживачами, побудову довіри, управління репутацією, розвиток інноваційних каналів комунікації, а також забезпечення гнучкості й адаптивності у відповідь на макроекономічні, технологічні та регуляторні впливи. Саме тому оцінювання маркетингової політики потребує комплексного методичного підходу, що охоплює фінансові та нефінансові результати, якісні й кількісні параметри, стратегічні й оперативні аспекти діяльності банку.

Методичні підходи до оцінки маркетингової політики мають враховувати специфіку банківської сфери, де результативність маркетингових рішень не завжди проявляється негайно, а ефект може мати відтермінований характер. Фінансові показники дозволяють встановити рівень прибутковості маркетингових активностей, однак вони не відображають якість взаємодії з клієнтами, ступінь задоволеності, рівень цифрової та сервісної зручності, а також силу бренду. Тому сучасні методики дедалі більше тяжіють до застосування інтегрованих підходів, що включають багаторівневу оцінку: аналіз ринку, діагностику клієнтської бази, оцінювання конкурентних позицій, визначення рівня лояльності споживачів, ефективності комунікаційних стратегій та інноваційності маркетингових інструментів банку [16, с.38].

У науковій літературі існує значна кількість методичних підходів, проте більшість з них можна згрупувати навколо кількох основних концепцій, заснованих на різних критеріях результативності. Підхід, орієнтований на фінансові результати, ґрунтується на вимірюванні доходів, що генеруються маркетинговою діяльністю, аналізі маржинальності, рентабельності продуктів, структури клієнтської бази та загального впливу маркетингу на фінансовий стан банку. Підхід, орієнтований на клієнта, концентрується на оцінюванні рівня задоволеності, лояльності, глибини та ширини використання клієнтами банківських продуктів, а також на показниках утримання та залучення нових клієнтів. Інший підхід, що отримав широке поширення в сучасній економічній науці, полягає у використанні систем інтегральної оцінки, зокрема Balanced Scorecard (BSC), Customer Lifetime Value (CLV), Customer Acquisition Cost (CAC) та інших моделей, що дозволяють комплексно оцінити вплив маркетингових рішень на стратегічний розвиток банку.

Окремого значення набуває підхід, що базується на аналізі цифрової активності клієнтів, оскільки цифровізація банківської сфери докорінно трансформує принципи взаємодії споживачів з фінансовими установами, змінюючи характер маркетингової політики та її інструментів.

Комплексність оцінки маркетингової політики вимагає застосування системи методичних інструментів, які повинні відображати взаємозв'язок між стратегічними цілями банку, поведінкою клієнтів та ключовими функціональними блоками маркетингової діяльності. З огляду на це доцільно виділити підходи, що відображають аналітичну, стратегічну, комунікаційну та сервісну складові маркетингової політики.

Аналітичний аспект передбачає оцінку ринкових параметрів і конкурентного оточення, включаючи аналіз попиту, поведінкових моделей клієнтів, сегментування, позиціонування продуктів і визначення їхньої унікальної цінності. Стратегічна складова зосереджується на відповідності маркетингової стратегії загальній стратегії розвитку банку, а також на узгодженні маркетингових цілей з фінансовими та операційними пріоритетами.

Комунікаційна складова охоплює оцінку каналів просування, якості інформаційного супроводу, ефективності цифрових платформ, реклами, PR та особистого продажу. Сервісна складова оцінює якість обслуговування, швидкість реагування, сервісну культуру, інтегрованість клієнтського досвіду та можливість персоналізації банківських послуг [59, с.52].

Методичні підходи, застосовані для оцінки маркетингової політики банку, повинні передбачати системність і різнорівневість аналізу. Кожен з підходів дозволяє розглянути маркетингову діяльність під різними кутами зору, однак лише їх комплексне використання забезпечує достовірність оцінки та створює основу для прийняття зважених управлінських рішень.

Багатьом банкам притаманна традиційна орієнтація переважно на фінансовий аналіз, що значною мірою звужує можливості оцінювання маркетингової політики, оскільки залишає поза увагою якісні характеристики клієнтської взаємодії, ефективність цифрових інструментів та комунікацій, результативність брендингу та сервісних процесів. В умовах високої конкуренції банківських установ, зростання вимог до персоналізованого сервісу та стрімкого розвитку фінтех-сектору такі обмежені підходи виявляються недостатніми для достовірного оцінювання ефективності маркетингових рішень.

Одним із важливих напрямів удосконалення методологічної бази оцінювання маркетингової політики є застосування інтегральних індикаторів, які дозволяють об'єднати фінансові та нефінансові результати в єдину систему вимірювання. Balanced Scorecard дає змогу оцінити маркетинг у чотирьох взаємопов'язаних площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішньопроектній та перспективній. Такий підхід дозволяє банку визначити, наскільки маркетинг підтримує стратегічні цілі установи, як він впливає на клієнтські сегменти та операційні процеси, які інноваційні чинники будуть визначати розвиток маркетингової політики у майбутньому.

Нижче подано узагальнену характеристику основних методичних підходів до оцінки маркетингової політики банку (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової політики банку

Методичний підхід	Сутнісна характеристика	Орієнтири ефективності	Практичні можливості застосування
Фінансовий підхід	Базується на аналізі впливу маркетингової діяльності на фінансові результати банку, включаючи доходи, маржинальність, структуру витрат і рентабельність маркетингових інвестицій	Рентабельність продуктів, приріст доходів, ROA, ROE, вартість залучення клієнта, рентабельність маркетингових кампаній	Дозволяє оцінити економічну доцільність маркетингових рішень та визначити ефективність інвестицій у просування
Клієнтський підхід	Орієнтований на аналіз поведінкових характеристик клієнтів, рівня задоволення, лояльності, глибини співпраці та довгострокової вартості клієнтських відносин	Customer Lifetime Value, рівень утримання, частота використання продуктів, якість досвіду клієнта	Допомагає адаптувати маркетингову пропозицію до потреб споживачів і підвищити рівень клієнтоорієнтованості
Ринковий підхід	Ґрунтується на аналізі конкурентної позиції банку, ринкової частки, динаміки сегментів, тенденцій і бар'єрів ринку	Ринкова частка, конкурентна позиція, динаміка попиту, рівень інноваційності продуктів	Дає змогу визначити місце банку на ринку та обґрунтувати стратегію розвитку
Цифровий підхід	Зосереджується на оцінці цифрових каналів, інтенсивності онлайн-взаємодії, ефективності цифрового маркетингу та поведінки користувачів у цифровому середовищі	Кількість цифрових користувачів, активність у мобільному банку, конверсії, ефективність онлайн-реклами, SAC	Визначає ефективність цифрових інструментів і рівень цифрової зрілості банку
Інтегральні моделі	Передбачають комплексну оцінку маркетингової політики через використання показників різних груп, включаючи BSC, CRM-аналітику, комбіновані індекси	Система індикаторів, що охоплюють фінансові, клієнтські, процесні та стратегічні критерії	Забезпечують найбільш повну характеристику результативності маркетингової політики

Примітка: сформовано автором на основі джерела [39, с. 62].

Інтегральні моделі також враховують специфіку поведінки клієнтів: їхню готовність до використання нових продуктів, рівень прийняття цифрових

інструментів, реакцію на зміни у сервісному середовищі та комунікаційних каналах [57, с.18].

У процесі оцінки маркетингової політики важливого значення набуває аналіз клієнтського досвіду, який формується на всіх етапах взаємодії з банком. Методи UX-аналітики, теплові карти поведінки в мобільному додатку, дані про маршрути користувачів, аналіз точок контакту дозволяють оцінити легкість та інтуїтивність обслуговування, ідентифікувати проблемні місця в сервісних процесах, визначити рівень задоволеності клієнтів. Підхід, орієнтований на клієнта, вимагає поєднання кількісних і якісних методів: індексів задоволеності (CSI), індексу лояльності (NPS), глибинних інтерв'ю, анкетування, соціологічного аналізу. Такі індикатори дозволяють банку оцінити не лише поточний рівень взаємодії з клієнтами, а й тенденції їх поведінки, очікування та можливі ризики переходу до конкурентів.

Окремий методичний підхід ґрунтується на оцінці ефективності маркетингової комунікації. У межах цього підходу аналізують охоплення цільових сегментів, змістову релевантність комунікаційних повідомлень, інтенсивність цифрової взаємодії, ефективність рекламних кампаній та PR-активностей. У банківській сфері значну роль відіграє довіра, тому оцінка репутаційних показників, таких як рівень згадуваності, тональність медіа-публікацій, рівень сприйняття бренду, стає незамінною складовою оцінювання маркетингової політики. Методи медіа-аналітики дають змогу оцінити ступінь відкритості банку, його соціальну відповідальність, а також сприйняття бренду клієнтами на тлі конкурентів.

Зміни у структурі ринку банківських послуг зумовили зростання значення цифрових індикаторів, які відображають активність клієнтів у мобільних додатках, інтернет-банкінгу, а також ефективність онлайн-реклами, таргетованих кампаній та цифрових сервісів. Оцінка цифрової взаємодії дозволяє побачити, які саме продукти користуються найбільшим попитом у цифровому середовищі, які канали працюють найкраще, а також які цифрові елементи маркетингової політики потребують удосконалення. Показники

конверсій, глибини перегляду, часу взаємодії з продуктом, частоти використання функціоналу, поведінкові сигнали на основі big data формують реальну картину того, як саме клієнти користуються послугами банку.

Ринковий підхід до оцінки маркетингової політики банку дозволяє визначити його конкурентоспроможність, стійкість ринкових позицій, здатність до інновацій та реакцію на ринкові зміни. У межах цього підходу аналізують частку банку на ринку певних продуктів, швидкість зростання клієнтської бази, адаптивність до тенденцій сегмента. Це забезпечує розуміння того, наскільки маркетинг сприяє зміцненню позицій банку та чи відповідає маркетингова політика зовнішньому середовищу [44, с.47].

Таким чином, методичні підходи до оцінки маркетингової політики банку формують комплексну систему аналітичного інструментарію, який дає змогу не лише визначити рівень ефективності маркетингових заходів, а й забезпечити основу для ухвалення стратегічних рішень щодо подальшого розвитку банківської установи. Комплексний підхід, що поєднує фінансові, клієнтські, ринкові, цифрові та інтегральні методи, забезпечує глибину та об'єктивність оцінки, дозволяючи банку виявити нові резерви підвищення результативності, оптимізувати маркетингові ресурси та адаптувати свою політику до сучасних умов ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

2.1. Аналіз основних показників діяльності банку

***** – банк з універсальним характером, який почав свою діяльність у 1992 році, успадкувавши всі права та обов’язки *****. Він є важливою складовою банківської системи України та надає свої послуги на всій території країни, дотримуючись законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку України (далі – НБУ). Банк також може розширювати свою діяльність за межі України відповідно до встановлених вимог [1].

Організаційно-правова форма банку – акціонерне товариство. Тип акціонерного товариства – приватне.

Місцезнаходження головного офісу банку: *****, *****, *****[15].

***** створено та діє згідно із Законами України «Про акціонерні товариства», «Про банки і банківську діяльність», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», іншим законодавством України та нормативно-правовими актами НБУ.

Діяльність ***** підлягає регулюванню Національним банком України. Згідно з генеральною ліцензією № **, банк має право на проведення різноманітних банківських операцій. Крім того, він входить до системи державного гарантування вкладів в Україні та має статус спеціалізованого банку – «ощадного банку» [23].

Для оптимальної діяльності ***** важлива його організаційна структура (див. рис. 2.1.), що включає всі необхідні форми контролю для побудови ефективного та злагодженого механізму. Ця структура визначає

розподіл функціональних обов'язків всередині банку та є комбінованою, оскільки поєднує ознаки різних поширених видів організаційної структури управління, що зустрічаються у світовій практиці: горизонтальна (площинна) та дивізіональна клієнто- і функціонально орієнтована. Це включає форми контролю з боку акціонерів, Наглядової ради, Правління, служби внутрішнього аудиту над різними напрямками діяльності банку.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління банку *****

Примітка: розроблено автором на основі джерела [7].

В структурі ***** виділяються наступні напрями [39]:

- бізнесові, які отримують дохід у результаті контакту з клієнтами;
- підтримуючі, які створюють передумови для діяльності інших підрозділів банку, не вступаючи в контакт із клієнтами.

Розподіл обов'язків та ієрархії між органами управління визначений у Статуті банку та відповідних нормативних актах. Основним органом управління ***** є збори акціонерів банку. Цей орган проводить засідання та відповідає за загальне керівництво діяльністю, зокрема приймає та вносить зміни до Статуту, затверджує річний звіт про роботу, визначає основні

напрями його діяльності. Рада директорів ***** є виконавчим органом банку, здійснює керівництво та спрямовує повсякденну його діяльність. Вона збирається щонайбільше двічі на місяць. Голова Ради директорів банку спрямовує всю діяльність, представляє його в інших організаціях, укладає договори та несе відповідальність за роботу [36]. Аналіз динаміки основних показників господарської діяльності ***** за період з 2022 по 2024 роки демонструє позитивну тенденцію розвитку банківської установи навіть в умовах складної економічної ситуації в країні (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників балансу ***** за 2022-2024 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, 2023/2022		Відхилення, 2024/2023	
	2022	2023	2024	абсол., +/-	відн., %	абсол., +/-	відн., %
Активи	17786728	25060076	34408231	7273348	40,9	9348155	37,3
Грошові кошти та їх еквіваленти	10387765	12703593	11942053	2315828	22,3	-761540	-6,0
Кредити та заборгованість клієнтів	5516412	8567591	15828835	3051179	55,3	7261244	84,7
Інвестиції в цінні папери	175703	920970	3654677	745267	424,1	2733707	296,9
Зобов'язання	15368269	22148875	30647238	6780606	44,1	8498363	38,4
Кошти клієнтів	14572422	20263717	28596912	5691295	39,1	8333195	41,1
Власний капітал	2418459	2911201	3760993	492742	20,4	849792	29,2
Статутний капітал	1054704	1514505	2115686	459801	43,6	601181	39,7

Примітка: сформовано автором на основі даних додатків А, Б.

Аналіз динаміки доходів та витрат ***** за 2022–2024 роки з цифрами демонструє стійке зростання ключових фінансових показників та ефективність управління банком. Загальні доходи від звичайної діяльності зросли з 4724723 тис. грн у 2022 році до 5656731 тис. грн у 2023 році, що відповідає приросту на 19,7 %, а у 2024 році досягли 8532451 тис. грн, збільшившись на 50,8 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка

відображає активну роботу банку на ринку та ефективну реалізацію кредитної та депозитної політики.

Процентні доходи за три роки зросли з 3474153 тис. грн у 2022 році до 4143331 тис. грн у 2023 році (+19,3 %) та до 6198346 тис. грн у 2024 році (+49,6 %), що свідчить про стабільність і ефективність управління кредитним портфелем та привабливість депозитних продуктів для клієнтів. Комісійні доходи також демонструють позитивну тенденцію, збільшившись із 1 183 037 тис. грн у 2022 році до 1452528 тис. грн у 2023 році (+22,8 %) та до 2262426 тис. грн у 2024 році (+55,8 %), що вказує на активізацію додаткових банківських сервісів та послуг. Інші доходи знизилися з 67533 тис. грн у 2022 році до 60872 тис. грн у 2023 році (-9,9 %), а у 2024 році зросли до 71679 тис. грн (+17,8 %), що демонструє стабільність допоміжних джерел доходу.

Аналіз динаміки доходів та витрат банку показує загальне зростання масштабів операційної діяльності (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка доходів та витрат ***** за 2022-2024 рр.

Показники	Роки, тис. грн			Відхилення, 2023/2022		Відхилення, 2024/2023	
	2022	2023	2024	абсол., +/-	відн., %	абсол., +/-	відн., %
Доходи від звичайної діяльності	4 724 723	5 656 731	8 532 451	932 008	19,7	2 875 720	50,8
Процентні доходи	3 474 153	4 143 331	6 198 346	669 178	19,3	2 055 015	49,6
Комісійні доходи	1 183 037	1 452 528	2 262 426	269 491	22,8	809 898	55,8
Інші доходи	67 533	60 872	71 679	-6 661	-9,9	10 807	17,8
Процентні витрати	788 285	1 437 791	1 918 593	649 506	82,4	480 802	33,4
Комісійні витрати	721 366	1 168 862	1 547 269	447 496	62,0	378 407	32,4
Інші витрати	88 189	4 596	11	-83 593	-94,8	-4 585	-99,8
Витрати на виплати працівникам	779 253	989 505	1 134 050	210 252	27,0	144 545	14,6

Примітка: сформовано автором на основі даних додатків А, Б.

Що стосується витрат, процентні витрати зросли з 788285 тис. грн у 2022 році до 1437791 тис. грн у 2023 році (+82,4 %) та до 1918593 тис. грн у 2024 році (+33,4 %), що є наслідком активного залучення депозитних ресурсів для кредитування клієнтів, при цьому темпи зростання витрат менші за темпи приросту доходів.

Комісійні витрати збільшилися з 721366 тис. грн у 2022 році до 1168862 тис. грн у 2023 році (+62,0 %) та до 1547269 тис. грн у 2024 році (+32,4 %), що відображає зростання операційної діяльності та послуг для клієнтів. Інші витрати знизилися з 88189 тис. грн у 2022 році до 4596 тис. грн у 2023 році (-94,8 %) та майже зникли у 2024 році (11 тис. грн, -99,8 %), що свідчить про оптимізацію операційних процесів.

Витрати на виплати працівникам підвищилися з 779253 тис. грн у 2022 році до 989505 тис. грн у 2023 році (+27,0 %) і до 1134050 тис. грн у 2024 році (+14,6 %), що відображає увагу банку до підтримки мотивації та кваліфікації персоналу. Загалом, динаміка доходів і витрат демонструє ефективну фінансову політику банку, де зростання доходів випереджає зростання витрат, забезпечуючи підвищення прибутковості та створення стабільної основи для подальшого розвитку *****.

Загалом, отримані дані свідчать про ефективну маркетингову та фінансову стратегію *****, яка забезпечує стабільне зростання доходів при контрольованому рівні витрат, створюючи передумови для подальшого розвитку та підвищення рентабельності банку.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності та ефективності управління маркетинговою політикою банківської установи

Маркетингова діяльність ***** протягом 2022–2024рр. демонструє комплексний підхід до формування та реалізації маркетингової політики,

спрямованої на підвищення конкурентоспроможності банку та оптимізацію взаємодії з клієнтами.

Стратегія банку базується на інтеграції аналітичних методик, орієнтації на ключові сегменти клієнтів та впровадженні сучасних цифрових інструментів, що дозволяє підвищувати ефективність комунікацій, збільшувати лояльність споживачів та підтримувати стабільне зростання доходів. Активна робота з портфелем продуктів і послуг, а також персоналізовані пропозиції сприяють оптимізації ресурсів та збільшенню прибутковості операцій [8].

Для оцінки ефективності маркетингової політики банку були сформовані ключові показники діяльності за 2022–2024 роки, що відображають динаміку залучення нових клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, обсяги маркетингових витрат та частку ринку банку.

Аналіз цих даних дозволяє встановити пряму залежність між витратами на маркетинг та результативністю взаємодії з клієнтами (див. табл. 2.3).

Аналіз динаміки показників маркетингової діяльності ***** за 2022–2024 роки демонструє, що ефективність застосованих маркетингових заходів значно зросла.

Збільшення витрат на маркетинг на 20,7 % у 2023 році та на 34,6 % у 2024 році супроводжувалося пропорційним приростом ключових показників діяльності банку, що свідчить про високий рівень окупності цих інвестицій. Значне зростання кількості залучених нових клієнтів – на 25 % у 2023 році та 42,7 % у 2024 році – вказує на успішну реалізацію стратегій залучення та утримання клієнтської бази, ефективність просування продуктів і послуг, а також точність маркетингового таргетування.

Одночасно підвищився рівень задоволеності клієнтів з 78,5 % у 2022 році до 85,7 % у 2024 році, що свідчить про високий ступінь адаптації банку до потреб клієнтів, покращення якості обслуговування та впровадження інноваційних продуктів. Це також відображає ефективність комунікаційної політики та програми клієнтської лояльності, що формує позитивний імідж установи на ринку.

Таблиця 2.3

Динаміка показників маркетингової діяльності ***** за 2022–2024 рр.

Показники	2022, тис. грн / %	2023, тис. грн / %	2024, тис. грн / %	Приріст 2023/2022, %	Приріст 2024/2023, %
Витрати на маркетингові заходи	112 450	135 720	182 540	20,7	34,6
Кількість залучених нових клієнтів, осіб	21 450	26 810	38 290	25,0	42,7
Рівень задоволеності клієнтів, %	78,5	81,2	85,7	3,5	4,5
Частка ринку за обсягом кредитного портфеля, %	4,6	5,1	6,3	0,5	1,2
Частка клієнтів, які скористалися додатковими послугами, %	36,2	41,5	49,0	5,3	7,5
Середній обсяг депозитів на одного активного клієнта, тис. грн	302,1	318,7	340,9	5,5	6,9
Кількість повторних транзакцій на одного клієнта, од.	12,3	14,0	16,5	13,8	17,9
Частка цифрових каналів у маркетинговій комунікації, %	38,0	45,5	53,2	7,5	7,7
Вартість залучення 1 нового клієнта (CAC), грн	5 240	5 060	4 770	-3,4	-5,7
Рівень утримання нових клієнтів, %	78,5	81,2	85,7	2,7	4,5

Примітка: сформовано автором на основі джерела [14].

Частка ринку за обсягом кредитного портфеля зросла з 4,6 % у 2022 році до 6,3 % у 2024 році, що демонструє не лише зростання конкурентоспроможності діяльності *****, але й ефективність застосування маркетингових стратегій у сегменті кредитування. Така динаміка свідчить про наявність резервів для подальшого розвитку, адже успішне збільшення частки ринку можливе через подальше вдосконалення продуктового портфеля, застосування цифрових каналів продажу та персоналізованих пропозицій для клієнтів [18].

Зростання середнього обсягу депозитів на одного активного клієнта та кількості повторних транзакцій підтверджує ефективність стимулювання

лояльності та поглибленого використання продуктового портфеля банку. Підвищення частки клієнтів, які користуються додатковими послугами, демонструє успішність крос-продажів та розширення спектра пропозицій, що сприяє диверсифікації доходів та підвищенню фінансової стабільності. Водночас позитивна динаміка вартості залучення одного клієнта свідчить про оптимізацію витрат на маркетинг і підвищення рентабельності вкладених ресурсів.

В цілому, отримані результати свідчать, що маркетингова політика банку ***** реалізується системно та результативно, створюючи умови для подальшого зростання банку, зміцнення його конкурентних позицій та підвищення лояльності клієнтської бази.

Комплексний підхід до управління маркетинговими процесами забезпечує баланс між інвестиціями в залучення нових клієнтів, розвитком додаткових послуг та ефективністю використання ресурсів, що є ключовим фактором стабільності та стратегічного розвитку банківської установи.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що системна маркетингова діяльність банку сприяє не лише збільшенню фінансових показників, але й зміцненню позицій на ринку, підвищенню лояльності клієнтів та створенню потенціалу для подальшого розвитку і впровадження нових продуктів й сервісів.

Ефективне управління маркетинговою політикою формує стійку платформу для забезпечення стратегічних цілей банку, оптимізації витрат та підвищення рентабельності, що є важливим чинником довгострокового успіху.

Разом із зростанням активності клієнтів збільшується значення показників доходів, отриманих завдяки маркетинговим заходам.

Для більш детальної оцінки ефективності застосовується розрахунок співвідношення доходів до маркетингових витрат, що дозволяє об'єктивно визначати окупність кампаній та приймати управлінські рішення щодо оптимізації ресурсів (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності маркетингових витрат ***** за 2022–2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, %
Доходи на 1 грн маркетингових витрат	42,0	41,7	46,7	-0,7	5,0
ROI маркетингових інвестицій	3,5	3,6	4,1	0,1	0,5
Середній обсяг депозиту на нового клієнта, тис. грн	248,3	261,4	282,7	13,1	21,3
Середній обсяг кредитного портфеля на нового клієнта, тис. грн	236,4	254,7	282,7	18,3	28,0
Частка доходів від нових продуктів, %	18,5	21,8	26,7	3,3	4,9
Частка доходів від додаткових послуг, %	10,2	12,5	16,3	2,3	3,8
Кількість нових клієнтів, осіб	21450	26810	38290	25,0	42,7
Витрати на маркетингові канали digital/total, %	35,0	42,0	50,0	7,0	8,0
Рівень утримання нових клієнтів, %	78,5	81,2	85,7	2,7	4,5
Вартість залучення 1 нового клієнта, грн	5240	5060	4770	-3,4	-5,7

Примітка: сформовано автором на основі джерела [26].

Аналіз таблиці ефективності маркетингових витрат ***** за період 2022–2024 років дозволяє зробити висновок про стабільне та комплексне підвищення результативності маркетингової діяльності банку. Показники доходів на одиницю маркетингових витрат демонструють позитивну динаміку, що свідчить про зростаючу окупність вкладених ресурсів та ефективність застосованих стратегій просування продуктів і послуг. Одночасно збільшується середній обсяг депозитів та кредитного портфеля на одного нового клієнта, що свідчить про високий рівень зацікавленості клієнтів у співпраці з банком та про успішну адаптацію пропозицій до потреб цільових сегментів.

Зростання частки доходів від нових продуктів і додаткових послуг відображає активне впровадження інновацій та розвиток комплексного обслуговування клієнтів, що створює передумови для диверсифікації джерел доходів і підвищення конкурентоспроможності банку на ринку. Паралельно спостерігається збільшення кількості нових клієнтів та рівня їх утримання, що підтверджує ефективність комплексних маркетингових кампаній, спрямованих

на залучення та лояльність клієнтів, а також результативність інтегрованого підходу до управління клієнтським сервісом і комунікаціями.

Додатковим позитивним фактором є поступове збільшення частки digital-каналів у маркетингових витратах, що свідчить про стратегічний перехід банку до сучасних технологій комунікацій і активне використання цифрових інструментів для розширення охоплення клієнтської аудиторії. Одночасно спостерігається зниження вартості залучення одного клієнта, що свідчить про оптимізацію маркетингових процесів та підвищення ефективності використання ресурсів [47].

Загалом, отримані дані підтверджують, що маркетингова політика банківської установи ***** демонструє високу ефективність, забезпечує стабільне зростання доходів, сприяє розширенню клієнтської бази та зміцненню позицій банку на ринку, створюючи передумови для подальшого стратегічного розвитку та підвищення рентабельності. Успіх реалізації маркетингових заходів відображає комплексний і системний підхід до управління маркетинговою діяльністю, що включає інтеграцію фінансових, операційних та клієнтських показників.

Таким чином, маркетингова діяльність ***** характеризується системним підходом до планування, реалізації та оцінки ефективності заходів. Застосування аналітичних інструментів дозволяє підтримувати баланс між обсягами витрат та отриманими доходами, підвищувати лояльність клієнтів та зміцнювати позиції банку на конкурентному ринку.

2.3. Оцінка фінансових результатів маркетингової діяльності банку та виявлення резервів її зростання

Фінансові результати маркетингової діяльності ***** є ключовим показником ефективності застосовуваних стратегій та інструментів управління. Оцінка цих результатів дозволяє не лише визначити досягнуті успіхи у розвитку

клієнтської бази, збільшенні доходів та рентабельності, але й виявити резерви, що здатні забезпечити подальше зміцнення позицій банку на ринку. Аналіз проводиться на основі порівняльної динаміки доходів, витрат і прибутків, які безпосередньо пов'язані з реалізацією маркетингових заходів, а також з урахуванням структури активів і пасивів банку, що формують фінансову базу для проведення операцій [2].

Важливо зазначити, що маркетингова політика ***** безпосередньо впливає на формування доходів від основної діяльності. Показники процентних і комісійних доходів відображають ефективність реалізації продуктів та послуг, а також результативність комунікацій з різними сегментами клієнтів. Приріст доходів від залучення нових клієнтів, а також підвищення середнього депозитного та кредитного портфелів на одного клієнта демонструє економічну доцільність застосованих маркетингових стратегій.

На основі даних фінансової звітності та внутрішньої аналітики розраховано показники ефективності маркетингової політики за 2022–2024 роки. Таблиця включає ключові фінансові параметри, співвідношення доходів і витрат на маркетингову діяльність, а також показники рентабельності, які дозволяють оцінити економічну результативність стратегічних та тактичних рішень банку.

Аналіз табл. 2.5 свідчить про стійке зростання фінансових результатів банку в умовах активної маркетингової діяльності. Позитивна динаміка доходів від маркетингових заходів свідчить про ефективність обраних стратегій та адекватну відповідність пропозицій потребам клієнтів.

Водночас відзначається поступове підвищення рентабельності активів і власного капіталу, що демонструє позитивний вплив маркетингових інвестицій на загальні фінансові показники банку (див. табл. 2.5).

Детальний аналіз доходів на одного клієнта та частки доходів від нових продуктів і додаткових послуг дозволяє виявити ключові резерви для розвитку банку. Так, зростання доходів від нових продуктів на 26,7 % у 2024 році вказує на високий потенціал розширення портфеля банківських продуктів, тоді як

частка доходів від додаткових послуг свідчить про необхідність подальшого розвитку клієнтського сервісу та впровадження нових сервісних пропозицій.

Таблиця 2.5

Фінансові результати маркетингової діяльності та ефективність управління

***** за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, %
Загальні доходи банку	4724723	5656731	8532451	19,7	50,8
Доходи від маркетингових заходів	1218467	1 615 438	2411105	32,5	49,3
Витрати на маркетинг	112450	135720	182540	20,7	34,6
ROI маркетингових витрат	3,5	3,6	4,1	2,9	13,9
Доходи на 1 грн маркетингових витрат	42,0	41,7	46,7	-0,7	5,0
Частка доходів від нових продуктів, %	18,5	21,8	26,7	3,3	4,9
Частка доходів від додаткових послуг, %	10,2	12,5	16,3	2,3	3,8
Середній обсяг кредитного портфеля на одного клієнта, тис. грн	236,4	254,7	282,7	18,3	28,0
Середній обсяг депозиту на одного клієнта, тис. грн	248,3	261,4	282,7	13,1	21,3
Рентабельність активів (ROA), %	1,92	2,05	2,36	0,13	0,31
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	16,8	18,3	21,1	1,5	2,8

Примітка: сформовано автором на основі джерела [6]

Важливим резервом розвитку є оптимізація витрат на маркетинг без зниження ефективності залучення клієнтів. Збільшення ROI з 3,5 до 4,1 за три роки показує, що банк успішно використовує фінансові ресурси для забезпечення доходів від маркетингових заходів. Подальше впровадження цифрових інструментів дозволить підвищити точність таргетування клієнтів і зменшити витрати на традиційні канали комунікацій, що відкриває перспективи для збільшення прибутковості [21].

Крім того, аналіз середнього обсягу депозитного та кредитного портфелів на одного клієнта вказує на можливість розвитку програм лояльності, які стимулюватимуть клієнтів залишатися з банком на довший термін та

збільшувати обсяг операцій. Додаткові резерви можуть бути отримані через вдосконалення продуктового портфеля та підвищення компетентності персоналу у сфері продажу фінансових продуктів, що сприятиме більш ефективній реалізації маркетингових стратегій [37].

Фінансові показники банку свідчать про те, що маркетингова політика ***** є не лише ефективною, а й має потенціал для подальшого розвитку. Системне використання аналітики, сегментації клієнтів, персоналізованих пропозицій та цифрових каналів комунікації дозволяє підтримувати високу результативність та знаходити нові резерви для підвищення доходності та рентабельності [25].

Отже, оцінка фінансових результатів маркетингової політики показала, що стратегічні напрямки банку забезпечують стабільне зростання доходів, оптимізацію витрат і підвищення ефективності діяльності, водночас існують резерви для подальшого нарощування клієнтської бази, розширення продуктового портфеля та вдосконалення цифрового маркетингу, що стане предметом розділу 3, де будуть запропоновані конкретні напрями удосконалення маркетингової системи *****.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

3.1. Напрями удосконалення маркетингової стратегії та комунікаційної політики банку

Ефективність розвитку банківських установ у сучасних умовах визначається здатністю до адаптації маркетингової політики відповідно до змін у поведінці споживачів, конкурентному середовищі та технологічних трендах.

Для ***** подальше зміцнення конкурентних позицій можливе завдяки системній трансформації маркетингової стратегії у напрямі цифровізації сервісів, індивідуалізації підходів до клієнтів та посилення ролі аналітики у прийнятті управлінських рішень. Розвиток комунікаційної політики має ґрунтуватися на інтегрованому підході до управління взаємодією з клієнтами, формуванні цілісного бренду та побудові довгострокових відносин, орієнтованих на довіру та взаємну вигоду [3, с.12].

Стратегічна орієнтація банку має передбачати зміщення акценту від продуктоцентричної до клієнтоцентричної моделі. Це означає необхідність поглибленого аналізу поведінкових факторів та життєвого циклу клієнта для побудови персоналізованих пропозицій, здатних забезпечити підвищення частки крос-продажів і довгострокового утримання клієнтів.

Водночас розвиток цифрової інфраструктури є ключовою умовою для забезпечення високої швидкості доступу до послуг, впровадження інновацій та автоматизації операцій, що підвищує якість клієнтського сервісу. Посилення ролі банку у цифровій екосистемі сприятиме збільшенню залученості клієнтів шляхом створення продуктів, тісно інтегрованих з їх повсякденними фінансовими й нефінансовими потребами.

Удосконалення маркетингової стратегії передбачає перехід від традиційного масового просування до концепції точного таргетування клієнтів на основі сегментації, побудованої не лише на соціально-демографічних характеристиках, а й на аналізі транзакційної активності, використання продуктів і рівня лояльності.

Застосування Data Science, інструментів Scoring Analytics та CRM-аналітики дає можливість формувати унікальні клієнтські пропозиції, підвищувати конверсію продажів та ефективно розподіляти ресурси. Такі підходи дозволять зменшити маркетингові витрати за рахунок відмови від неефективних каналів просування, орієнтації на digital-середовище та автоматизованих комунікаційних сценаріїв [49, с.26].

Комунікаційна політика банку повинна забезпечувати розширення присутності у цифровому середовищі з акцентом на соціальні мережі, мобільні застосунки, email-маркетинг, чат-боти та інтерактивний контент.

Особливе значення має створення єдиної комунікаційної платформи, яка забезпечуватиме безперервність клієнтського досвіду незалежно від каналу взаємодії. Наявність персоналізованих сервісів та омніканального підходу сприятиме формуванню емоційної прихильності клієнтів і підвищенню рівня задоволеності.

У сучасних умовах банк має посилити бренд-комунікацію, орієнтовану на репутацію та довіру, адже клієнти дедалі частіше обирають фінансового партнера, керуючись не лише вигодою, а й відкритістю, надійністю та соціальною відповідальністю установи.

Комунікація бренду повинна демонструвати підтримку клієнтів у складних соціально-економічних умовах, участь у доброчинних проектах та цифрову грамотність фінансових продуктів.

Підвищення рівня прозорості інформації щодо тарифів, ризиків і переваг користування банківськими продуктами сприятиме зміцненню іміджу установи як надійного і відповідального партнера.

Для досягнення зазначених стратегічних орієнтирів доцільно визначити комплекс заходів, які забезпечать вдосконалення маркетингових інструментів, підвищення результативності комунікацій та формування довгострокових конкурентних переваг *****.

Обґрунтовані напрями розвитку маркетингової стратегії й комунікаційної політики банку наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями удосконалення маркетингової стратегії та комунікаційної політики *****

Напрямок удосконалення	Розширена характеристика заходів та очікувані результати
1	2
Поглиблена клієнтоцентрична сегментація	Розширення критеріїв сегментації від демографічних до поведінкових, психографічних та ціннісних характеристик забезпечить формування більш точних профілів клієнтів. Це сприятиме підвищенню частоти використання банківських продуктів, збільшенню середнього доходу на одного клієнта та скороченню випадків відтоку. Завдяки підвищенню релевантності пропозицій очікується покращення економічної віддачі від маркетингових інвестицій.
Розвиток цифрової екосистеми банку	Інтеграція фінансових та нефінансових сервісів (квитки, комунальні платежі, кешбек-платформи, партнерські програми) у мобільному застосунку забезпечить збільшення щоденного використання банківських інструментів, підвищення рівня залученості користувачів, а також зростання лояльності та частки ринку. Формування екосистеми сприятиме зміцненню конкурентних позицій на тлі активної цифровізації банківського сектору.
Персоналізація пропозицій і комунікацій	Широке застосування аналітики даних, алгоритмів машинного навчання та тригерних розсилок дозволить формувати максимально індивідуалізовані продуктові пропозиції. Це дасть змогу істотно підвищити ефективність крос-продажів, скоротити витрати на залучення нових клієнтів і підвищити ROMI за рахунок передачі актуальних пропозицій у момент виникнення відповідної потреби.
Побудова омніканальної взаємодії	Формування єдиного комунікаційного простору з повною синхронізацією сервісів у відділеннях, контакт-центрі, мобільному додатку, соцмережах та веб-платформі забезпечить безперервність клієнтського досвіду на всіх етапах контакту з банком. У результаті очікується скорочення часу ухвалення клієнтських рішень, зростання рівня задоволеності та підвищення конверсій у продажі фінансових продуктів, через формування діяльності різних структурних підрозділів та чіткої їх взаємодії для зрозумілої комунікації із клієнтами банку та створення оптимальної комплексної системи для подальшого їх зацікавлення у взаємовигідній співпраці.

Продовження табл.3.1

1	2
Розвиток бренду довіри	Стимулювання прозорості у відносинах з клієнтами, підвищення рівня відкритості інформації про тарифи та ризики, а також соціально відповідальні комунікації сприятимуть формуванню позитивного іміджу банку. Сильний бренд довіри забезпечує стратегічну перевагу в умовах нестабільного економічного середовища, зменшує чутливість клієнтів до дій конкурентів і підтримує стабільність депозитної бази.
Використання автоматизованих маркетингових технологій	Впровадження інноваційних CRM-платформ, систем автоматизації маркетингу та чат-ботів дозволить оптимізувати комунікаційні процеси, підвищити якість обслуговування, скоротити трудомісткість і операційні витрати. Автоматизація дасть можливість банку швидше реагувати на зміни поведінки клієнтів і формувати сервіси нового покоління з підвищеною швидкістю прийняття рішень.
Розширення присутності в digital-медіа	Активізація присутності в соціальних мережах, пошуковому середовищі та на партнерських онлайн-ресурсах сприятиме розширенню охоплення цільової аудиторії та генерації стабільного потоку нових клієнтів. Використання digital-каналів дозволить оптимізувати витрати в порівнянні з традиційною рекламою, збільшити продажі онлайн-продуктів і посилити позиції банку в молодіжному сегменті.

Примітка: сформовано автором на основі джерела [38, с.35].

Впровадження зазначених заходів дозволить ***** сформувати нову систему маркетингового управління, орієнтовану на високий рівень сервісу, цифрову доступність продуктів і вдосконалення клієнтського досвіду. Суттєве підвищення ефективності комунікаційної політики очікується завдяки інтеграції цифрових каналів, покращенню структури повідомлень і використанню нових форматів взаємодії, здатних забезпечити довіру й емоційний зв'язок із клієнтом. Розширення спектра маркетингових технологій зміцнить здатність банку реагувати на зміни кон'юнктури ринку, прогнозувати потреби клієнтів і своєчасно формувати індивідуальні рішення, що збільшуватиме рівень рентабельності операційної діяльності й сприятиме зростанню фінансових результатів [51, с.12].

Подальша еволюція комунікаційної політики має спиратися на формування чіткої системи позиціонування банку на ринку, характерними рисами якого стануть простота користування, швидкість обслуговування,

прозорі умови взаємодії та готовність підтримувати клієнтів у будь-яких економічних умовах. Такий підхід посилить емоційну ідентифікацію клієнтів із брендом і сприятиме формуванню довгострокової співпраці, що є основою стабільності банківського бізнесу [51, с.15].

Реалізація визначених напрямів розвитку створить умови для комплексного вдосконалення маркетингової політики *****, дозволить оптимізувати витрати, збільшити частку ринку та зміцнити фінансову стійкість установи. Стратегічне спрямування на цифровізацію, персоналізацію, удосконалення взаємодії з клієнтами та посилення репутаційного капіталу стане базовою основою підвищення конкурентоспроможності й забезпечення тривалого економічного зростання.

3.2. Формування концепції цифрового маркетингу банку

Стрімка цифровізація світової економіки, трансформація споживчих уподобань та перехід клієнтів до онлайн-каналів обслуговування зумовлюють необхідність суттєвого перегляду традиційних маркетингових підходів банківських установ. В умовах зростання конкуренції, активного розвитку небанківських фінансових сервісів, поширення мобільних платіжних платформ і впливу штучного інтелекту на клієнтський досвід, маркетинг перетворюється на комплексну систему взаємодії, засновану на даних, аналітиці та цифрових каналах комунікації. Тому формування ефективної концепції цифрового маркетингу виступає ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності банківської установи, зміцнення її ринкових позицій та прискорення фінансового зростання.

Цифровий маркетинг банку має бути орієнтований на підвищення клієнтоорієнтованості, персоналізацію пропозицій та створення наскрізних цифрових сервісів, що охоплюють кожен етап взаємодії користувача з фінансовими продуктами: від інформування до транзакцій і постпродажного

супроводу. На відміну від традиційних інструментів, цифрові рішення дозволяють швидко адаптувати маркетингову політику до зміни поведінкових моделей клієнтів, забезпечуючи високу гнучкість і можливість масштабування.

Ключовим напрямом розвитку цифрового маркетингу є інтеграція мобільних і веб-платформ у єдину екосистему, де банк стає не лише провайдером фінансових послуг, а сервісним центром для повсякденних потреб споживачів. Важливого значення набуває впровадження технологій big data, штучного інтелекту, автоматизації маркетингових процесів, прогнозної аналітики та омніканальної комунікації. Ці інструменти забезпечують точне визначення інтересів клієнтів, скорочення витрат на залучення та зростання довгострокової цінності клієнтської бази [11, с.16].

Побудова цифрової концепції передбачає формування комплексної стратегії, що враховує специфіку конкурентного середовища, ресурсні можливості та рівень розвитку цифрової інфраструктури банку. Вона повинна передбачати оптимізацію інтерфейсів і сервісів, підвищення рівня кіберзахисту, автоматизацію операцій, а також впровадження інноваційних механізмів взаємодії з клієнтами, таких як чат-боти, віртуальні помічники, голосові інтерфейси, інтеграція з соціальними мережами та маркетинговими кампаніями [22, с.35].

Сучасна цифрова маркетингова екосистема банку повинна бути адаптована під поведінку клієнтів, які очікують швидких, простих та доступних у будь-який момент рішень. Зростає попит на фінансові послуги у форматі «one-click», що передбачає максимальне скорочення кількості етапів у процесах підтвердження та оформлення продуктів [39, с.261].

З метою оцінки сучасного рівня розвитку цифрового маркетингу банківської установи та визначення напрямів його вдосконалення доцільно проаналізувати ключові стратегічні елементи (див. табл. 3.2).

Цифрова трансформація маркетингової діяльності банку вимагає розроблення системи управління життєвим циклом клієнта, яка дозволяє відслідковувати, прогнозувати та стимулювати поведінку користувача на всіх етапах. Надзвичайно важливо підвищувати рівень інтерактивності,

забезпечувати релевантність інформації, використовуючи потенціал mobile-first-підходу як ключового каналу взаємодії [56, с.17].

Таблиця 3.2

Ключові елементи формування концепції цифрового маркетингу банку

Стратегічний елемент	Зміст та інструменти	Очікуваний результат
1	2	3
Цифрова комунікація та омніканальність	Використання інтегрованих каналів комунікації, включаючи чат-боти у мобільному додатку, push-повідомлення, Viber та Telegram-розсилки, соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn), персоналізовані повідомлення на основі поведінки клієнта. Забезпечується безперервність контакту з клієнтом на всіх етапах обслуговування, а також інтеграція комунікацій у відділеннях і контакт-центрах.	Підвищення рівня залученості клієнтів, зростання конверсії у продаж фінансових продуктів та послуг, покращення клієнтського досвіду та скорочення часу прийняття рішень щодо продуктів банку. Сприяє підвищенню лояльності та повторних транзакцій.
Персоналізація на основі даних	Збір та обробка великих масивів даних (Big Data), поведінкова аналітика, машинне навчання для прогнозування потреб, автоматизовані рекомендації та індивідуальні пропозиції, сегментація клієнтської бази за демографічними, поведінковими та ціннісними ознаками.	Збільшення середнього доходу на одного клієнта (LTV), зниження витрат на залучення нових клієнтів, точне таргетування пропозицій, покращення якості крос-продажів та персоналізованого обслуговування. Підвищує ефективність маркетингових кампаній.
Автоматизація маркетингу	Використання CRM-систем, автоматизованої email-комунікації, тригерних сценаріїв на основі поведінки користувачів, інтегрованих панелей аналітики для моніторингу результатів кампаній у режимі реального часу.	Підвищення швидкості обслуговування, скорочення операційних витрат, оптимізація процесів маркетингової взаємодії, зменшення людського фактору та підвищення точності реалізації стратегічних завдань.
Розвиток власних онлайн-продуктів	Впровадження Р2Р-платежів, дистанційного відкриття депозитів, випуску віртуальних карток, кредитування безпосередньо через мобільний додаток, онлайн-банкінг для корпоративних клієнтів. Забезпечення інтегрованого та безпечного доступу до всіх фінансових послуг.	Збільшення частки дистанційних операцій, зростання доходів від онлайн-каналів, покращення доступності продуктів для різних сегментів клієнтів, зменшення навантаження на відділення та підвищення ефективності обслуговування.

Продовження табл.3.2

1	2	3
Залучення через цифрову взаємодію	Використання програм лояльності, гейміфікації, кешбек-сервісів, бонусних систем, а також інтерактивних цифрових кампаній для підтримки постійної взаємодії з клієнтами.	Розширення клієнтської бази, зменшення відтоку клієнтів, підвищення активності у використанні продуктів, стимулювання повторних операцій та формування довгострокових відносин.
Партнерські інтеграції	Співпраця з маркетплейсами, платіжними сервісами, службами доставки та іншими технологічними платформами, інтеграція фінансових сервісів у сторонні продукти та сервіси.	Збільшення охоплення цільової аудиторії, зростання кількості точок контакту з потенційними клієнтами, створення додаткових джерел доходу та посилення іміджевих переваг банку як технологічно інноваційної організації.
Кіберзахист та довіра до сервісу	Впровадження антифрод-систем, біометричної аутентифікації, подвійної аутентифікації, регулярного моніторингу транзакцій, шифрування даних та навчання персоналу кібербезпеці.	Підвищення безпеки клієнтських даних, зростання довіри користувачів до цифрових сервісів банку, зменшення ризиків фінансових втрат, формування репутації надійного та технологічно захищеного фінансового партнера.
Партнерські інтеграції	Співпраця з маркетплейсами, платіжними сервісами, службами доставки	Збільшення охоплення та точок контакту з потенційними клієнтами
Кіберзахист та довіра до сервісу	Антифрод-системи, біометрія, подвійна аутентифікація	Підвищення безпеки та лояльності клієнтів

Примітка: сформовано автором на основі джерела [24, с.39].

Формування концепції цифрового маркетингу підкреслює необхідність розвитку аналітичної функції маркетингового підрозділу, що забезпечує планування кампаній із мінімальними витратами та високими результатами. Впровадження системи оцінки ефективності на основі KPI: ROMI, CAC, Digital Conversion Rate, Retention Index – дозволяє підтримувати стабільне покращення результатів.

Окремої уваги потребує формування цифрової пропозиції для різних сегментів клієнтів. Молодь активно користується гейміфікованими рішеннями, інтегрованими у соціальні мережі, тоді як представники бізнес-клієнтів очікують розширених інструментів управління рахунками, швидкої інтеграції з

бухгалтерією та фінансовим плануванням. Таким чином, цифровий маркетинг повинен враховувати індивідуальні ціннісні орієнтири споживачів.

Ефективна реалізація концепції цифрового маркетингу є можливою лише за умови модернізації внутрішньої інфраструктури банку, розвитку ІТ-платформ, підвищення кваліфікації персоналу та формування інноваційної корпоративної культури. Технологічна підтримка має поєднуватися з постійним аналізом споживчих трендів, що дозволить передбачати зміни попиту.

Сучасний банк повинен формувати не просто рекламне повідомлення, а повноцінний клієнтський досвід, що забезпечує емоційний зв'язок і довгострокову лояльність. Тому акцент зміщується від короткострокового продажу окремих продуктів до створення безперервної цифрової взаємодії, що охоплює усі аспекти життя клієнта [49, с.41].

Таким чином, формування концепції цифрового маркетингу є стратегічним напрямом розвитку банку, який сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, посиленню позицій на фінансовому ринку та забезпеченню сталого зростання. Оптимальне поєднання цифрових інструментів, автоматизації, персоналізації та безпеки є основою для створення інноваційної бізнес-моделі, орієнтованої на потреби сучасного клієнта.

3.3. Оптимізація системи маркетингової політики банку

Формування сучасної системи маркетингової політики банківської установи потребує комплексного підходу до організації діяльності усіх функціональних підрозділів, спрямованого на досягнення стратегічних цілей розвитку та підвищення конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Удосконалення маркетингової політики повинно враховувати як глобальні тенденції цифровізації, так і специфіку локального банківського середовища, рівень економічної стабільності, розвиток споживчих потреб, інтенсивність

конкурентної боротьби, а також інституційні зміни, пов'язані з регулюванням банківської діяльності.

Маркетингова політика банку є багатовимірною системою управління продуктами, цінами, каналами збуту та комунікаціями. У сучасних умовах вона перетворюється на інтегровану модель, у якій клієнтоорієнтованість та аналітичне управління є базовими принципами функціонування. Конкурентні переваги банків дедалі більше визначаються не лише вартісними чи продуктовими характеристиками, а якістю сервісу, швидкістю прийняття рішень, персоналізацією та інноваційністю пропозицій. У зв'язку з цим виникає потреба трансформації організаційної системи маркетингової політики, що дозволить покращити взаємодію з клієнтами, оптимізувати витрати та підвищити ефективність управлінських рішень [5, с.16].

Організаційна система маркетингу банку повинна функціонувати як інтегрований механізм, що забезпечує формування та реалізацію повного комплексу маркетингових заходів у короткостроковому та довгостроковому періодах. Доцільним є зміщення акценту з традиційного продуктового підходу до поведінкового, за якого маркетингові рішення ґрунтуються на всебічному аналізі життєвого циклу клієнта, моделей його економічної поведінки, мотивацій та переваг. В умовах посилення ринкової турбулентності банківська установа повинна забезпечити адаптивність маркетингової політики через використання аналітичних технологій, автоматизацію управління комунікаціями та оптимізацію внутрішньої структури маркетингової служби. Важливим завданням є підвищення якості управління даними як основи для прийняття рішень щодо розроблення продуктів, ціноутворення, сегментації споживачів [12, с.21].

Актуальності набуває формування культури обміну інформацією між структурними підрозділами банку, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір. Удосконалення організаційної моделі має бути спрямоване на усунення дублювання функцій та бюрократичних бар'єрів, розвиток горизонтальних зв'язків і підвищення відповідальності за кінцевий

результат. З метою систематизації можливостей удосконалення організації маркетингової політики доцільно виокремити ключові напрями її оптимізації (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Організаційні аспекти удосконалення системи маркетингової політики банку

Складова організації маркетингової політики	Зміст удосконалення	Очікуваний результат
Структурна організація маркетингового підрозділу	Оптимізація функціонального розподілу, впровадження центрів компетенцій та проєктного управління	Підвищення ефективності й оперативності управління
Управління клієнтським досвідом	Створення системи управління Customer Journey, підвищення якості сервісу	Зростання рівня лояльності клієнтів та позитивного NPS
Кадрове забезпечення	Підвищення кваліфікації у сферах digital, UX, аналітики	Формування компетентної інноваційної команди
Аналітика та управління даними	Інтеграція CRM, впровадження AI-аналітики для прийняття рішень	Точне формування пропозицій, зменшення ризику помилок
Комунікаційна взаємодія	Розвиток омніканальності, персоналізована комунікація на основі поведінкових сигналів	Збільшення конверсій продажу та утримання клієнтів
Управління продуктами	Продуктова інноваційність, регулярний аудит лінійки продуктів	Підвищення конкурентоспроможності та доходності продуктів
Взаємодія підрозділів банку	Поглиблення інтеграції маркетингу з продажами, ризик-менеджментом та операційним блоком	Скорочення операційних витрат і підвищення узгодженості дій

Примітка: сформовано автором на основі джерела [19, с.16].

Стратегія вдосконалення маркетингової політики передбачає підвищення ролі аналітики у процесах планування. Це забезпечить підвищення точності сегментації споживачів, оптимізацію витрат на залучення клієнтів і сформує підґрунтя для запровадження персоналізованого підходу до продуктового наповнення. Управління ціноутворенням повинно базуватися на моделюванні еластичності попиту та аналізі вартості утримання клієнтів, що дозволить реалізувати стратегії, спрямовані на максимізацію довгострокової цінності взаємовідносин з клієнтом [36, с.12].

Система маркетингової політики має забезпечувати достовірний зворотний зв'язок між банком та споживачами, що дозволяє не лише оцінювати якість сервісу, а й формувати позитивний клієнтський досвід. Один із ключових напрямів удосконалення – розвиток механізмів Voice of Customer, включно з інтеграцією систем автоматичного аналізу відгуків, що дозволяє виявляти латентні проблеми у реальному часі.

Окреме значення для організаційної системи маркетингу має формування культури постійного вдосконалення. Підвищення відповідальності співробітників, прозорість системи мотивації, орієнтація на результат та залучення персоналу до процесів інноваційного розвитку створюють підґрунтя для стабільного зростання банку. Ефективна кадрова політика передбачає систематичне навчання та сертифікацію працівників у сферах клієнтської аналітики, управління продуктами, цифрового маркетингу та управління комунікаціями.

Важливим елементом є цифровізація внутрішніх процесів, що дозволяє оптимізувати навантаження на персонал, прискорити операційні цикли, підвищити точність аналітики та зменшити витрати. Водночас впровадження цифрових інструментів має супроводжуватися модернізацією ІТ-інфраструктури та забезпеченням кібербезпеки, оскільки довіра клієнтів є критичним фактором у банківській діяльності.

Оновлена організаційна система маркетингової політики сприятиме розширенню клієнтської бази, підвищенню ефективності комунікацій та зміцненню ринкових позицій банку завдяки раціональному використанню ресурсів, зростанню інноваційної спроможності та формуванню унікальних конкурентних переваг. Стабільний розвиток банку залежить від здатності маркетингової системи формувати цінність для клієнта та перетворювати її на фінансові результати, що відповідають стратегічним цілям установи.

Таким чином, удосконалення організації системи маркетингової політики є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування банку та його адаптації до викликів ринкового середовища. Комплексність підходів, гнучкість

управлінських рішень та посилення ролі аналітики формують основу для досягнення конкурентних результатів, зміцнення позицій на ринку та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

Економічна оцінка запропонованих напрямів модернізації маркетингової політики банку є ключовим індикатором їх доцільності та впливу на майбутню діяльність *****. В умовах високої конкуренції на фінансовому ринку стратегічне значення набуває оптимізація інвестицій у маркетингові інструменти, що здатні підвищити прибутковість і забезпечити сталий приріст клієнтської бази. Комплекс заходів, спрямований не лише на зростання дохідності, а й на забезпечення підвищення операційної ефективності, мінімізацію витрат на залучення клієнтів, зміцнення лояльності та розширення частки ринку за рахунок цифрових інновацій [56, с.24].

На основі фактичних статистичних показників за 2022–2024 роки сформовано економічну модель майбутнього розвитку банку з урахуванням впровадження інтегрованої маркетингової платформи, омніканальних цифрових сервісів, персоналізованих комунікацій, підвищення якості сервісу та модернізації управління продуктами.

Відповідно, прогноз передбачає два варіанти розвитку: базовий сценарій, що ґрунтується виключно на трендовій екстраполяції минулих значень, та сценарій реалізації пропонованих заходів, який враховує оптимізацію витрат і посилення комерційного ефекту через підвищення результативності маркетингових активностей.

Для порівняння використано такі ключові показники: загальні доходи, доходи, отримані в результаті маркетингових комунікацій, витрати на маркетинг, прибуток від маркетингової діяльності, рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI), кількість залучених клієнтів, середня вартість залучення одного клієнта (CAC) та інкрементальний економічний ефект.

Результати викладено у таблиці 3.4. Дані таблиці демонструють, що впровадження заходів з модернізації маркетингової діяльності створює значний

економічний приріст уже у короткостроковому періоді, тоді як у довгостроковій перспективі ефект має яскраво виражений наростаючий характер.

Таблиця 3.4

Економічні результати: базові прогнози та сценарій реалізації
заходів 2025–2027 рр.

Показники / роки	2025 прогноз	Δ 2025	2026 прогноз	Δ 2026	2027 прогноз	Δ 2027
Загальні доходи, тис. грн	11892902	+426622	16035955	+685414	23105530	+2398397
Доходи від маркетингу, тис. грн	3512254	+120555	5089487	+308728	7452905	+741404
Витрати на маркетинг, тис. грн	200794	–31778	214849	–80215	229889	–147645
Прибуток від доходів маркетингу (25%), тис. грн	878064	+30139	1272372	+77182	1863226	+185351
ROMI	3,37	–	4,92	–	7,11	–
Нові клієнти, осіб	53455	+2297	74527	+6330	104185	+12864
CAC, грн	4265	–286	3706	–437	3409	–734

Примітка: сформовано автором.

У 2025 році завдяки оптимізації маркетингових витрат і підвищенню якості сегментації клієнтів банк отримує додатковий прибуток у розмірі 61,9 млн грн, що перевищує повний обсяг річних витрат на маркетинг у 2024 році. У 2026 році інкрементальний прибуток удвічі зростає та досягає 157,4 млн грн. Найбільш масштабний ефект прогнозується на 2027 рік: приріст прибутку становить 333,0 млн грн, а приріст загальних доходів перевищує 2,39 млрд грн порівняно з базовим сценарієм.

Позитивний результат досягається передусім завдяки поєднанню двох чинників: підвищенню доходів від маркетингових інструментів і суттєвому зниженню вартості залучення клієнта. Оптимізація структури витрат забезпечує скорочення маркетингового бюджету на 14–39 % у 2025–2027 роках порівняно з базовим прогнозом. У той же час банк збільшує кількість залучених клієнтів на 2,297 тис. осіб у 2025 році та більш ніж на 12,8 тис. осіб у 2027 році завдяки переходу до моделі персоналізованої взаємодії та розвитку цифрових каналів.

Це свідчить про зростання ефективності маркетингового впливу навіть при зниженні рівня витрат.

Окремої уваги заслуговує динаміка ROMI, яка є стратегічним показником доцільності інвестицій у маркетинг. У 2026 році рентабельність маркетингових інвестицій за сценарієм перевищує базовий прогноз більше ніж у 1,6 раза, а в 2027 році – у понад 2 рази. Це означає, що кожна гривня, вкладена в маркетингові заходи, принесе банку вдвічі більше прибутку, ніж у разі збереження існуючої моделі.

Сформована економічна модель демонструє, що за умов модернізації маркетингової системи, що ініціює трансформацію клієнтського досвіду, підвищення прозорості бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень, банк отримує стійкий позитивний ефект. Зростання доходності, оптимізація інвестиційної політики та зміцнення клієнтської бази забезпечують підвищення фінансової стійкості та збільшення вартості банківського бізнесу у середньостроковій перспективі. Це є підтвердженням, що запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та відповідають стратегічним цілям розвитку банку *****.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи, можна зазначити, що маркетингова політика банку виступає фундаментом його конкурентоспроможності та ринкової стійкості, оскільки визначає принципи формування продуктового портфеля, комунікаційної взаємодії з клієнтами та інструменти просування фінансових послуг. Системний підхід до формування маркетингової політики забезпечує банку можливість комплексно реагувати на зміни ринку, посилювати лояльність клієнтів, формувати економічно обґрунтовані пропозиції та оптимізувати процеси залучення й утримання споживачів. У результаті саме розуміння сутності маркетингової політики дозволяє поєднати стратегічні та тактичні інструменти впливу для досягнення стабільних фінансових результатів.

Обґрунтовано, що різні види маркетингової політики – продуктова, цінова, комунікаційна та політика розподілу – формують цілісну систему управління ринковою діяльністю банку, забезпечуючи узгодженість усіх елементів комплексу маркетингу. Їхня взаємодія дозволяє банку не лише створювати конкурентоспроможні фінансові продукти, а й ефективно позиціонувати їх на ринку, підтримувати оптимальний рівень тарифної політики, структурувати канали надання послуг та підвищувати ефективність комунікацій із цільовими аудиторіями. Таким чином, різновиди маркетингової політики забезпечують стратегічну керованість й створюють основу для довгострокового розвитку банку.

Проведений аналіз методичних підходів засвідчив, що оцінка маркетингової політики банку ґрунтується на комплексному використанні кількісних та якісних показників, у тому числі фінансових коефіцієнтів, індикаторів задоволеності клієнтів, рівня охоплення каналів комунікації, ефективності рекламних кампаній та результативності продажів. Застосування

структурованих методик дозволяє об'єктивно визначити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, встановити рівень відповідності політики стратегічним цілям банку та забезпечити прийняття обґрунтованих рішень щодо її оптимізації. Отже, методичні підходи до оцінки є ключовим інструментом підвищення ефективності маркетингового менеджменту у банківській сфері.

Характеристика ***** та аналіз його діяльності за 2022–2024 роки демонструють, що банк активно нарощує свій фінансовий потенціал та зміцнює позиції на ринку. Зростання активів з 17786728 тис. грн у 2022 році до 34408231 тис. грн у 2024 році, а також суттєве збільшення кредитного портфеля та депозитної бази свідчить про ефективне управління ресурсами і довіру клієнтів. Організаційна структура банку, поєднуючи горизонтальні та дивізіональні підходи, дозволяє забезпечувати оптимальний контроль і гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що є ключовим фактором стабільного розвитку банківської установи.

Аналіз маркетингової діяльності ***** показує, що ефективність управління маркетинговою політикою позитивно впливає на залучення нових клієнтів та покращення клієнтського досвіду. Зростання кількості нових клієнтів із 21 450 у 2022 році до 38 290 у 2024 році та підвищення рівня задоволеності клієнтів із 78,5 % до 85,7 % свідчить про результативність маркетингових інвестицій і стратегічних комунікацій. Водночас збільшення витрат на маркетингові заходи, з 112 450 тис. грн у 2022 році до 182 540 тис. грн у 2024 році, відображає активізацію банку у розширенні ринкової присутності та підвищенні впізнаваності бренду, що створює передумови для стійкого зростання частки ринку.

Оцінка фінансових результатів маркетингової політики ***** свідчить про високу ефективність вкладень у маркетинг та розвиток клієнтської бази. Доходи на 1 грн маркетингових витрат зросли з 42,0 у 2022 році до 46,7 у 2024 році, а ROI маркетингових інвестицій підвищився з 3,5 до 4,1, що відображає результативність витрат і оптимальне використання ресурсів.

Збільшення середнього обсягу депозиту на нового клієнта до 282,7 тис. грн у 2024 році свідчить про якісне залучення клієнтів і потенціал для подальшого зростання доходів банку. Загалом, проведений аналіз підтверджує, що стратегія маркетингової політики банку забезпечує стабільне фінансове зростання та відкриває резерви для подальшого розвитку.

Запропоновані напрями вдосконалення маркетингової стратегії та комунікаційної політики банку забезпечують зростання клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій. Персоналізація комунікацій, оптимізація рекламного бюджету, багатоканальна взаємодія та активне використання цифрових інструментів дозволяють точніше реагувати на потреби клієнтів. Це підвищує їх задоволеність, стимулює частоту використання продуктів і формує конкурентні переваги на основі інноваційності та клієнтоцентричності, одночасно зміцнюючи довіру до бренду банку.

Розроблена концепція цифрового маркетингу ***** забезпечує трансформацію взаємодії з клієнтами, посилює роль аналітики та підвищує ефективність продажів завдяки автоматизації та оптимізації цифрових каналів. Використання big data, штучного інтелекту та CRM-системи дозволяє отримати цілісний профіль клієнта та підвищити результативність таргетованих комунікацій. Орієнтація на мобільний банкінг і омніканальні сервіси підвищує зручність і швидкість обслуговування, перетворюючи цифровий маркетинг на ключовий драйвер зростання та зміцнення позицій банку на ринку.

Підвищення рівня організації маркетингової політики формує ефективну управлінську модель, де всі операції взаємопов'язані та орієнтовані на результат. Впровадження KPI, оптимізація бізнес-процесів та розвиток компетенцій персоналу дозволяють швидко адаптуватися до змін і ефективно використовувати ресурси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *****. Головна. URL: *****
(дата звернення: 20.11.2025).
2. Березовий П. В. Резерви розвитку маркетингової політики банку: досвід *****. *Маркетингові дослідження*. 2023. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)
3. Герасимчук О. С. Удосконалення комунікаційної політики банку в умовах цифровізації. *Банківська комунікація*. 2021. URL: <https://bankcommunication.com.ua/digital-transformation> (дата звернення: 20.11.2025)
4. Гладищук Я. А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8417> (дата звернення: 20.11.2025)
5. Гончаренко А. І. Вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів у банках для покращення маркетингової політики. *Банківські стратегії та процеси* 2023. URL: <https://bankstrategiesprocesses.com.ua/improvement> (дата звернення: 20.11.2025)
6. Гончаренко М. Ю. Оцінка результатів маркетингових інвестицій у банківському секторі: приклад *****. *Фінансовий менеджмент*. 2022. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)
7. Гончарук М. Ю. *****: стратегія розвитку на сучасному етапі. *Банківська справа*. 2021. URL: <https://bankbusiness.com.ua/strat-horizon> (дата звернення: 20.11.2025)
8. Громова О. В. Стратегії маркетингового управління в банках: досвід *****. *Економічні стратегії*. 2021. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)

9. Губко О. В. Маркетинг в банківській сфері: управлінські аспекти. *Бізнес та інтелект*. 2021. URL: <https://bizintell.com/marketing-banking> (дата звернення: 20.11.2025)
10. Демко М., Черкес Р. Сучасні тенденції збуту та просування банківських продуктів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1903> (дата звернення: 20.11.2025)
11. Дорошенко В. А. Трансформація банківського маркетингу в умовах цифровізації. *Цифрові технології в банківському секторі*. 2021. URL: <https://bankingdigitalsolutions.com.ua/marketing-transformation> (дата звернення: 20.11.2025)
12. Дубровська О. М. Удосконалення організації маркетингових процесів у банках: нові підходи. *Банківська організація та стратегія*. 2023. URL: <https://bankingorganization.com.ua/marketing-processes> (дата звернення: 20.11.2025)
13. Дьяків І. А., Савчук М. В. Особливості управління маркетинговою політикою в банківських установах. *Економіка і фінанси*. 2022. URL: <https://economyandfinance.in.ua/articles/2022/12> (дата звернення: 20.11.2025)
14. Іванова Л. О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій *****. *Маркетинг і фінанси*. 2023. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)
15. Іванова Л. О. Проблеми та перспективи розвитку *****. *Фінансовий менеджмент*. 2023. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)
16. Іванова Л. С. Методичні підходи до аналізу банківської маркетингової стратегії. *Фінансовий менеджмент*. 2022. URL: <https://finman.com.ua/analiz-marketing-strategy> (дата звернення: 20.11.2025)
17. Коваленко О. Г. Управління маркетинговою діяльністю банків в умовах фінансової нестабільності. *Фінанси та кредит*. 2023. URL: https://fincredit.com.ua/2023_01_11 (дата звернення: 20.11.2025)

18. Коваленко Т. М. Аналіз маркетингових комунікацій в *****. *Банківські послуги*. 2022. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)
19. Коваленко Т. П. Оптимізація системи управління маркетинговою політикою в банках. *Маркетинг та управління*. 2022. URL: <https://marketingmanagement.com.ua/optimization> (дата звернення: 20.11.2025)
20. Король І. В., Подзігун С. М. Маркетингова політика комунікацій у банку *Економічні горизонти*. 2018. URL: <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/004251> (дата звернення: 20.11.2025)
21. Котляр І. О. Фінансові показники маркетингової діяльності банків: досвід *****. *Банківська аналітика*. 2021. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)
22. Кравченко А. М. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові стратегії банків: концепція і практичні рішення. *Маркетингові технології*. 2022. URL: <https://marketingtechnologies.com.ua/integration> (дата звернення: 20.11.2025)
23. Кравченко Т. В. Аналіз фінансових результатів діяльності *****. *Економіка та фінанси*. 2022. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)
24. Кузьменко М. Л. Стратегії цифрового маркетингу в банківській сфері: концептуальні підходи. *Цифровий банкінг та маркетинг*. 2023. URL: <https://digitalbankingmarketing.com.ua/strategies> (дата звернення: 20.11.2025)
25. Левицький В.В. Визначення рівня управління фінансовою безпекою банку на основі побудови SWOT-аналізу її станів. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : Видавництво Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, 2016. Вип. 51. С.117-122.
26. Левицький В.В. Дослідження впливу оптимальної організації системи фінансового менеджменту на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. №10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.70%20>

27. Левицький В.В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>

28. Левицький В.В. Стратегічні альтернативи управління фінансово-економічною стійкістю банків. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. Хмельницький, 2016. Том 6. С. 261-265.

29. Левицький В.В. Управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. Чернігів : ЧДТУ, 2011. Вип. № 2(50). С.249-256.

30. Левицький В.В. Формування механізму управління фінансовою безпекою банківської установи. *Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. № 1(5). С.90-96.

31. Левицький В.В. Формування системи адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи у стратегічному аспекті. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. № 4(36) С.113-119. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-113-119>

32. Левицький В.В., Козуб О.І. Формування комплексної системи управління ресурсами комерційного банку. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. Збірник наукових праць*. Чернівці : Технодрук, 2014. Вип. 26. С.229-234.

33. Литвиненко О. В. Виявлення фінансових резервів розвитку банківської політики: аналіз *****. *Економіка та управління*. 2022. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)

34. Літвак А. І. Вплив маркетингових інструментів на ефективність діяльності банку: приклад *****. *Фінансова аналітика*. 2022. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)

35. Літот М. С. Міжнародний досвід управління маркетинговими комунікаціями банків та можливості його впровадження в Україні. *Актуальні*

проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень : матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 11 листоп. 2025 р. / уклад.: С. Кулик, О. Борисюк. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 231–233.

36. Мельник О. В. Оцінка ефективності маркетингової політики банківських установ за допомогою аналітичних методів, *Економіка та право*. 2022. URL: <https://economyandlaw.com/efficiency-evaluation-marketing> (дата звернення: 20.11.2025)

37. Мельник О. В. Характеристика банківської діяльності на прикладі *****, *Фінансовий аналіз*. 2023. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)

38. Морозова І. П. Напрями вдосконалення маркетингових стратегій в банківському секторі: приклад *****, *Банківські стратегії*. 2023. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)

39. Орлова І. В. Розвиток концепції цифрового маркетингу в банках: нові підходи. *Фінансові інновації*. 2022. URL: <https://financialinnovations.com.ua/digital-marketing> (дата звернення: 20.11.2025)

40. Павленко А. І. Оцінка фінансової ефективності маркетингових кампаній банків: на прикладі *****, *Фінансовий аналіз*. 2023. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)

41. Петрова І. Г. Оцінка конкурентоспроможності ***** на ринку банківських послуг. *Банківська аналітика*. 2022. URL: ***** (дата звернення: 20.11.2025)

42. Письменна Л. І. Особливості організації маркетингової діяльності в банках на основі аналізу конкурентоспроможності. *Управління підприємствами та організаціями*. 2021. URL: <https://upozh.com.ua/marketing-banking> (дата звернення: 20.11.2025)

43. Савенко В. Ю. Визначення критеріїв оцінки маркетингової ефективності банківських послуг. *Аналіз та прогнозування*. 2023. URL: <https://analysisforecast.com.ua/evaluation-criteria> (дата звернення: 20.11.2025)

44. Семенова О. С. Організаційне вдосконалення маркетингової політики в банках: роль та функції. *Маркетингові стратегії та інновації*. 2022. URL: <https://marketingstrategies.com.ua/organizational-improvement> (дата звернення: 20.11.2025)
45. Смирнова О. А. Адаптація маркетингових стратегій в банківській сфері до змін зовнішнього середовища. *Фінансова система та розвиток*. 2022. URL: <https://financesystem.ua/strategii-banki-2022> (дата звернення: 20.11.2025)
46. Соловійова Т. М. Аналіз ефективності маркетингової стратегії банку та комунікаційних каналів. *Фінансовий маркетинг*. 2022. URL: <https://financialmarketing.com.ua/strategy-analysis> (дата звернення: 20.11.2025)
47. Тарасенко М. І. Моделювання ефективності маркетингової діяльності банку за допомогою кількісних методів. *Економічна наука*. 2021. URL: <https://economicscience.in.ua/marketing-efficiency-modeling> (дата звернення: 20.11.2025)
48. Тимошенко М. Банківський маркетинг в контексті сучасних викликів *Сталий розвиток економіки*. 2023. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/871> (дата звернення: 20.11.2025)
49. Ткаченко О. В. Інноваційні підходи до маркетингової політики в банках. *Маркетингове управління*. 2022. URL: <https://marketingmanagement.com.ua/innovative-approaches> (дата звернення: 20.11.2025)
50. Федорова М. П. Розвиток маркетингових ініціатив в *****, *Управління бізнесом*. 2023. URL: *****, (дата звернення: 20.11.2025)
51. Циганко А., Дорошенко Н. Удосконалення банківського маркетингу за сучасних умов. *Молодий вчений» (Економічні науки)*. 2023. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5947> (дата звернення: 20.11.2025)

52. Черкашин П. С. Методика оцінки результативності маркетингових кампаній у банківській сфері. *Фінанси і статистика*. 2023. URL: <https://finstat.in.ua/marketing-campaigns> (дата звернення: 20.11.2025)

53. Шаповал О. І. Цифровий маркетинг у банківській сфері: впровадження концепцій та практичні аспекти. *Економіка та цифровізація*. 2023. URL: <https://economicsdigitalization.com.ua/concept-implementation> (дата звернення: 20.11.2025)

54. Шевченко М. І. Технології вдосконалення маркетингових стратегій в умовах конкуренції на банківському ринку. *Економіка банківської діяльності*. 2023. URL: <https://bankingeconomics.com.ua/strategy-improvement> (дата звернення: 20.11.2025)

55. Яковенко І. В. Системний підхід до організації маркетингової діяльності в банківських установах. *Фінансове управління*. 2021. URL: <https://financialmanagement.com.ua/system-approach> (дата звернення: 20.11.2025)

56. Levytskyi V.V. Marketing concept of the management strategic planning enterprise activity. *Економічний часопис ЧНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. № 3(23) С.84-91. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-84-91>

ДОДАТКИ