

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Інститут економіки та бізнес освіти
Кафедра	управління бізнесом
Спеціальність	Маркетинг
Форма навчання	Денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Цариковського Данила Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **Особливості процесу маркетингової оцінки вибору споживача**
(повна назва теми)

за матеріалами **АТ «Ощадбанк»**
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник **д.соц.н., проф.** _____ **Андрущенко Г.І.**
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від 16.01.2026 р. № 5

Завідувач кафедри _____
(підпис)

д.соц.н., професор Г.І.Андрущенко
Наук. ступінь, вчене звання Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Інститут економіки та бізнес освіти
Кафедра	управління бізнесом
Спеціальність	Маркетинг
Форма навчання	Денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ Андрущенко Г.І.
(підпис) (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

« 26 » жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

- Тема роботи: Особливості процесу маркетингової оцінки вибору споживача
Керівник роботи: Андрущенко Г.І., д.соц.н., проф.
затвержені наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. №721-ст
- Строк подання здобувачем роботи до «12» січня 2026 р.
- Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1.

Розкрити сутність та моделі поведінки споживачів на банківському ринку. Розглянути поведінку споживача банківських послуг як головний фактор його маркетингової оцінки. Дослідити методики кількісної та якісної маркетингової оцінки поведінки споживачів. З'ясувати особливості формування клієнтської політики комерційного банку на основі ефективної маркетингової оцінки його споживача.

Розділ 2.

Оцінити поведінку споживачів ринку банківських послуг України. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Ощадбанк». Провести маркетингове дослідження поведінки клієнтів АТ «Ощадбанк» задля оцінки її особливостей.

Розділ 3.

Розробити маркетингові заходи щодо збільшення обсягу постійних споживачів банківської установи. Оптимізувати методику маркетингової оцінки клієнтів АТ «Ощадбанк». Здійснити прогнозування фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк» з урахуванням впроваджених рекомендацій.

Об'єкт дослідження:

процес маркетингової оцінки споживачів на банківському ринку

Предмет дослідження:

поведінка клієнтів АТ «Ощадбанк».

Мета кваліфікаційної роботи:

маркетингова оцінка споживачів банківських послуг, а також розробка маркетингових заходів щодо вивчення особливостей їх поведінки та постійного збільшення обсягу.

5. Дата видачі завдання «26» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 08.12.2025 р.	виконано
2	Підготовка розділу 2	до 23.12.2025 р.	виконано
3.	Підготовка розділу 3	до 08.01.2026 р.	виконано
4.	Підготовка вступу та висновків	до 10.01.2026 р.	виконано
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 12.01.2026 р.	виконано
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 15.01.2026 р.	виконано
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 15.01.2026 р.	виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	16.01.2026 р.	виконано
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	17.01.2026 р.	виконано
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.01.2026 р.	виконано
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 19.01.2026 р.	виконано

Завдання підготував науковий керівник

_____ (підпис)

Андрущенко Г.І.

(Ініціали, ПРИЗВИЩЕ)

Завдання одержав

_____ (підпис)

Цариковський Д. О.

(Ініціали, ПРИЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Цариковський Д. О. Особливості процесу маркетингової оцінки вибору споживача. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційну роботу магістра присвячено питанню обрання банком механізму маркетингового управління поведінкою споживачів, спрямованого на стимулювання використання банківських операцій і послуг, адже це має безпосередній вплив на показники прибутковості та довгострокову конкурентоспроможність фінансової установи.

У кваліфікаційній роботі магістра вивчено сутність та моделі поведінки клієнтів на банківському ринку; досліджено поведінку споживача банківських послуг як головного фактора його маркетингової оцінки; вивчено методики кількісної та якісної маркетингової оцінки поведінки споживачів; визначено особливості формування клієнтської політики комерційного банку на основі ефективної маркетингової оцінки його споживача.

Також у роботі здійснено оцінку поведінки споживачів ринку банківських послуг України; надано організаційно-економічну характеристику АТ «Ощадбанк»; проведено маркетингове дослідження поведінки клієнтів АТ «Ощадбанк» задля оцінки її особливостей.

На основі результатів оцінки розроблено маркетингові заходи щодо збільшення обсягу постійних споживачів банківської установи; оптимізовано методику маркетингової оцінки клієнтів АТ «Ощадбанк»; спрогнозовано фінансові результати діяльності АТ «Ощадбанк» з урахуванням впроваджених рекомендацій.

Ключові слова: маркетингова оцінка, вибір, споживач, управління, споживацька поведінка, банківські операції, обслуговування, послуги.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГОВОЇ ОЦІНКИ СПОЖИВАЧА БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	9
1.1. Сутність та моделі поведінки споживачів на банківському ринку.	9
1.2. Поведінка споживача банківських послуг як головний фактор його маркетингової оцінки.	13
1.3. Методики кількісної та якісної маркетингової оцінки поведінки споживачів	19
1.4. Особливості формування клієнтської політики комерційного банку на основі ефективної маркетингової оцінки його споживача.	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВА ОЦІНКА ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «ОЩАДБАНК»	30
2.1. Оцінка поведінки споживачів ринку банківських послуг України.	30
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Ощадбанк».	37
2.3. Маркетингове дослідження поведінки клієнтів АТ «Ощадбанк» задля оцінки її особливостей.	49
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЙ СПОЖИВАЧІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «ОЩАДБАНК»	65
3.1. Маркетингові заходи щодо збільшення обсягу постійних споживачів банківської установи.	65
3.2. Оптимізація методики маркетингової оцінки клієнтів АТ «Ощадбанк».	73
3.3. Прогнозування фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк» з урахуванням впроваджених рекомендацій.	81
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Сфера банківської діяльності в сучасних умовах функціонує в середовищі динамічних технологічних трансформацій, які суттєво впливають на маркетингову стратегію та конкурентні позиції банківських установ. Ефективність адаптації банку до цифрових інновацій безпосередньо визначає його здатність формувати та утримувати клієнтську базу, а також забезпечувати сталу ринкову присутність. Зростання попиту на банківські послуги супроводжується активним розширенням цифрових каналів обслуговування, що зумовлює зміну моделей споживчої поведінки та очікувань клієнтів щодо швидкості, доступності й зручності отримання фінансових продуктів.

У контексті банківського маркетингу цифрові сервіси та мобільний банкінг виступають ключовими інструментами підвищення клієнтської цінності, оскільки забезпечують безперервну взаємодію банку зі споживачами та сприяють формуванню позитивного клієнтського досвіду. Оперативність реагування персоналу та інтеграція дистанційних сервісів посилюють лояльність клієнтів і стимулюють повторне використання банківських продуктів. За таких умов конкуренція між банківськими установами набуває переважно нецінового характеру та зосереджується на рівні якості сервісу, інноваційності пропозицій і ефективності маркетингових комунікацій.

Обраний банком механізм маркетингового управління поведінкою споживачів, спрямований на стимулювання використання банківських операцій і послуг, має безпосередній вплив на показники прибутковості та довгострокову конкурентоспроможність фінансової установи. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває впровадження маркетингових інструментів впливу на вибір клієнта, які дозволяють ідентифікувати його пріоритети, підвищити привабливість продуктової пропозиції та забезпечити диференціацію банку на ринку фінансових послуг. Реалізація зазначених заходів сприяє зростанню рівня довіри клієнтів, розширенню постійної

клієнтської бази та підвищенню фінансових результатів діяльності банківської установи.

Отже, обрана тема магістерської кваліфікаційної роботи є актуальною та відповідає сучасним тенденціям розвитку банківського маркетингу в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

Метою даної роботи є маркетингова оцінка споживачів банківських послуг, а також розробка маркетингових заходів щодо вивчення особливостей їх поведінки та постійного збільшення обсягу.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі завдання:

- вивчити сутність та моделі поведінки клієнтів на банківському ринку;
- дослідити поведінку споживача банківських послуг як головний фактор його маркетингової оцінки;
- вивчити методики кількісної та якісної маркетингової оцінки поведінки споживачів;
- визначити особливості формування клієнтської політики комерційного банку на основі ефективної маркетингової оцінки його споживача.
- здійснити оцінку поведінки споживачів ринку банківських послуг України;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Ощадбанк»;
- провести маркетингове дослідження поведінки клієнтів АТ «Ощадбанк» задля оцінки її особливостей.
- розробити маркетингові заходи щодо збільшення обсягу постійних споживачів банківської установи;
- оптимізувати методику маркетингової оцінки клієнтів АТ «Ощадбанк».
- спрогнозувати фінансові результати діяльності АТ «Ощадбанк» з урахуванням впроваджених рекомендацій.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес маркетингової оцінки споживачів на банківському ринку, а предметом - поведінка клієнтів АТ «Ощадбанк».

У процесі дослідження зібраний емпіричний матеріал було опрацьовано з

використанням комплексу загальнонаукових та спеціальних методів маркетингового аналізу, зокрема методів аналізу й синтезу, економіко-математичних і статистичних методів, а також динамічного аналізу часових рядів, що дало змогу виявити тенденції розвитку ринку банківських послуг і особливості поведінки споживачів.

Інформаційну базу кваліфікаційної магістерської роботи сформували нормативно-правові акти, що регламентують діяльність банківських установ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері банківського маркетингу, монографічні дослідження, публікації у фахових періодичних виданнях, статистичні матеріали, аналітичні огляди рейтингових агентств, а також відкриті дані засобів масової інформації.

Обробка та систематизація даних здійснювалися із застосуванням сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення, зокрема Microsoft® Word і Microsoft® Excel у середовищі операційної системи Windows, що забезпечило наочність результатів маркетингового аналізу та підвищило обґрунтованість отриманих висновків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГОВОЇ ОЦІНКИ СПОЖИВАЧА БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та моделі поведінки споживачів на банківському ринку

Слід зазначити, що поведінка споживачів – це всі економічні, соціологічні і психологічні прояви, які мають місце в процесі підготовки і здійснення купівлі, а також використання купленого продукту, включаючи передачу набутого досвіду іншим. Це дії, які здійснюють окремі особи, купуючи і використовуючи продукцію (послуги), це розумові і соціальні процеси, які призводять до цих дій або слідує за ними.

У роботі нами було досліджено еволюцію становлення різноманітних теорій поведінки споживачів. Це дало можливість виділити головні фактори, що сприяли розвитку сучасної науки про поведінку споживачів (зверніть, будь ласка, увагу, на рисунок 1.1).

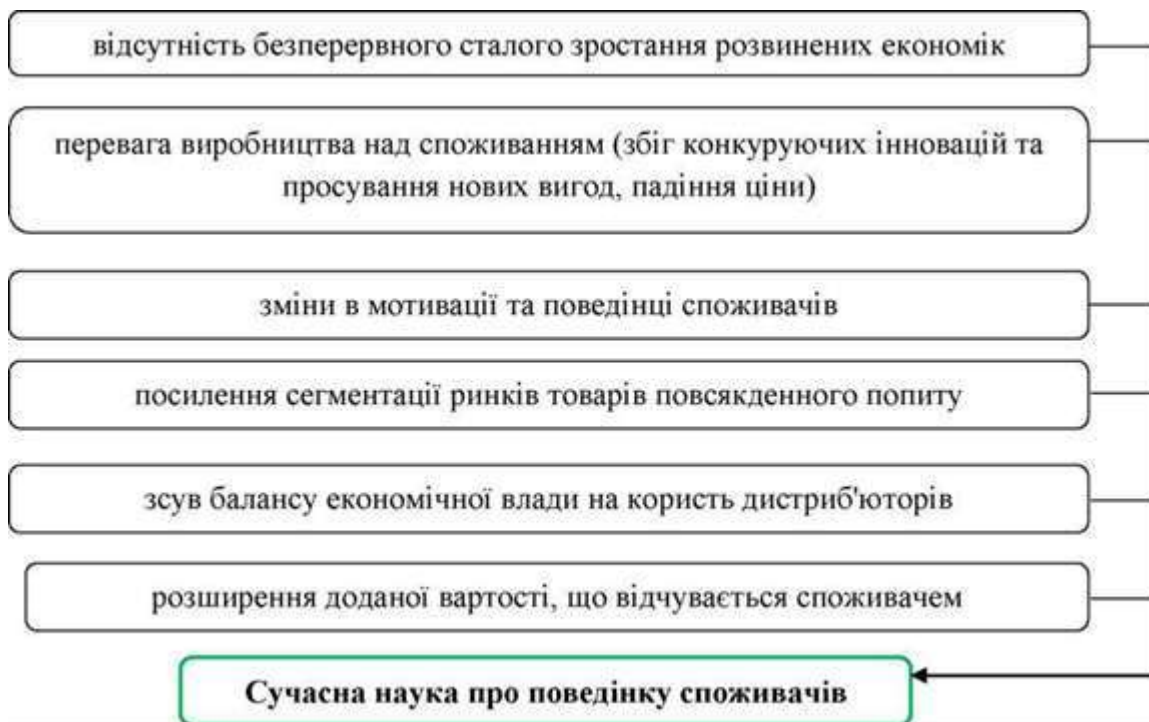


Рис. 1.1. Фактори розвитку сучасної науки про поведінку споживачів

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [21]

Так, серед таких факторів можна виділити:

- відсутність безперервного сталого зростання розвинених економік,
- перевага виробництва над споживанням,
- зміни в мотивації та поведінці споживачів,
- посилення сегментації ринків товарів повсякденного попиту,
- зсув балансу економічної влади на користь дистриб'юторів,
- розширення доданої вартості, що відчувається споживачем.

На основі виявлених факторів впливу ми виокремили принципи розуміння поведінки споживача на сучасному ринку, які покажемо на рисунку 1.2.

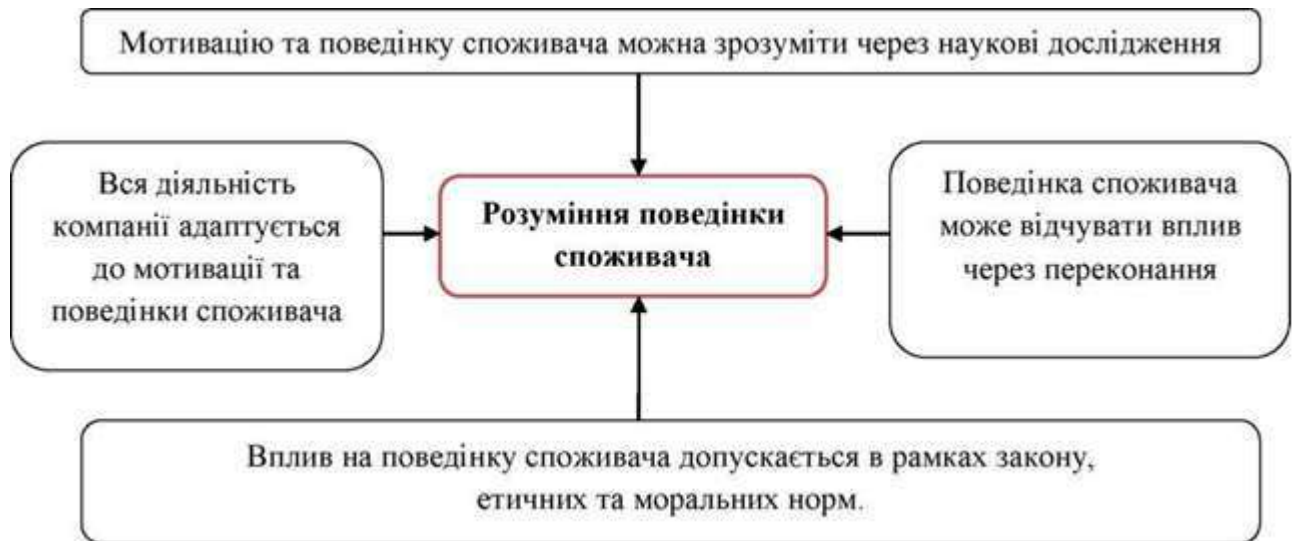


Рис. 1.2. Принципи розуміння поведінки споживача на сучасному ринку

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [15]

Як бачимо, мотивацію та поведінку споживача краще всього зрозуміти через наукові дослідження. Позитивним моментом діяльності компанії є її адаптація до мотивації та поведінки споживача. Акцент – на володінні мистецтвом переконання споживача, але найголовнішим є те, що вплив на поведінку споживача допускається лише в рамках закону, етичних та моральних норм.

З позицій досягнення належних результатів у маркетинговій

діяльності продавець повинен мати об'єктивне правильне уявлення про поведінку покупців. Його формування ґрунтується на наступних принципах (див. рис.1.3).

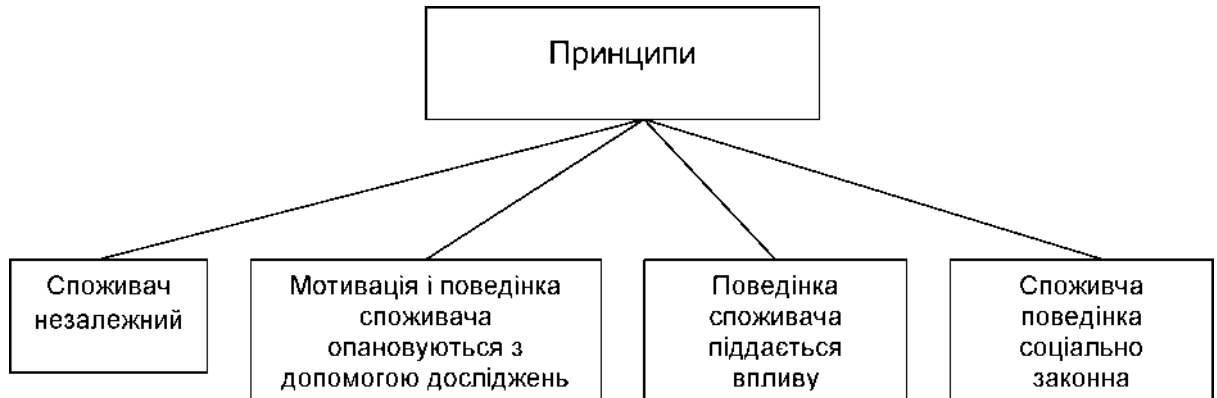


Рис. 1.3. Принципи формування правильного уявлення про поведінку споживача

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [18]

На рисунку 1.3 наведено встановлені нами в ході дослідження принципи формування правильного уявлення про поведінку споживача.

Так, важливим є поважати незалежність думки споживача і, разом з тим, в рамках морально-етичних і правових норм здійснювати вплив на його купівельне рішення.

Також у першому розділі роботи нами було досліджено класифікацію типів споживачів за їх ринковою приналежністю, що представлена на рисунку 1.4.

Бачимо, що за наведеною класифікацією всі споживачі поділяються на два великих блоки:

- 1) індивідуальні (з місцем їх споживання на відповідних споживчих ринках);
- 2) індустріальні (їх сфера інтересів – ринки товарів промислового призначення), які, в свою чергу, також поділяються на категорії.

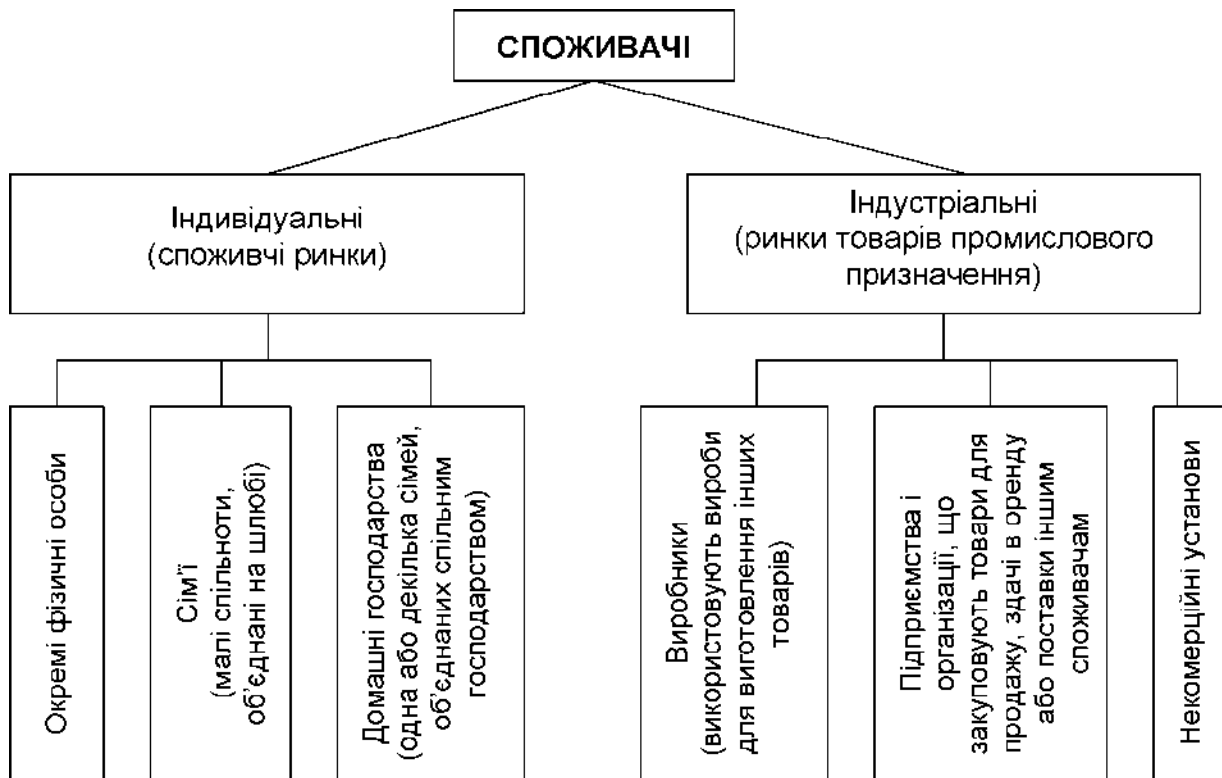


Рис. 1.4. Класифікація типів споживачів за їх ринковою приналежністю

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [20]

На рисунку 1.5 можна побачити наведені для наочності чинники, що впливають на споживчу поведінку особистості, починаючи від врахування її смаків при покупці та закінчуючи розміром вартості покупки.



Рис. 1.5. Чинники, що впливають на споживчу поведінку

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [20]

На основі вивчених чинників доцільно сформувати основні типи споживчої поведінки (див. табл. 1.1), такі як: складна, невпевнена, звична пошукова поведінка.

Таблиця 1.1

Основні типи споживчої поведінки

Тип	Характеристика поведінки	Завдання продавця
Складна поведінка	Пов'язана з вибором у межах однієї категорії товару (автомобіль, комп'ютер тощо)	Проінформувати потенційного клієнта про відмінні
Невпевнена поведінка	Пов'язана з обмеженою пропозицією, великим попитом та високими ризиками. При виборі споживач змушений спиратися на свій смак, що може призвести до сумнівів щодо корисності купленого товару. (Товари, необхідні людині для	Переконати клієнта у правильності вибору.
Звична поведінка	Спостерігається, коли споживач купує звичний товар, що не відрізняється один від одного у різних виробників (сіль, цукор тощо).	Підштовхнути до прийняття рішення шляхом надання знижок, акцій.
Пошукова поведінка	Виникає, коли представлена велика кількість товарів різних брендів, а також є низьке залучення споживача.	Привернути увагу за допомогою акцій та пропозицій, які стимулюють покупця на запам'ятовування бренду.

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [3]

1.2. Поведінка споживача банківських послуг як головний фактор його маркетингової оцінки

Поведінка споживача банківських послуг – це сукупність економічних, соціальних та психологічних чинників і реакцій, що проявляються на всіх етапах взаємодії клієнта з банківською установою — від формування потреби та прийняття рішення щодо вибору банківського продукту до його безпосереднього використання й оцінювання отриманого досвіду. Вона

охоплює як індивідуальні дії клієнтів, пов'язані з придбанням і споживанням банківських послуг, так і когнітивні та соціальні процеси, які зумовлюють ці дії або виникають у результаті їх здійснення, включаючи передачу споживчого досвіду через міжособистісні комунікації та рекомендації.

Зазвичай маркетингова оцінка споживача здійснюється у відповідності до вектору обраної стратегії певного комерційного банку. Тому задля ефективної маркетингової оцінки клієнта спочатку варто чітко визначитись з банківською стратегією та напрямками діяльності у цьому аспекті.

Стратегія комерційного банку визначається як система цілеспрямованих і взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення довгострокових цілей установи, передусім забезпечення стабільного положення та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «стратегія» та її складових, проте найбільш комплексне уявлення про управлінське планування банківської діяльності знаходить своє відображення у класифікації стратегій за видами та етапами реалізації. З урахуванням специфіки функціонування банківських установ у маркетинговому контексті виділяють чотири основні типи стратегій, кожна з яких безпосередньо впливає на формування поведінки споживачів та управління їх лояльністю:

1. Ресурсна стратегія (стратегія лідерства за витратами) передбачає фокусування банку на оптимізації витрат, що дозволяє пропонувати клієнтам конкурентні ціни та послуги. Така стратегія охоплює всі елементи господарського механізму та формує маркетингову пропозицію банку, орієнтовану на економічно чутливих споживачів.

2. Стратегія динамічних можливостей (стратегія лідерства за диференціацією та фокусуванням) спрямована на створення унікальної пропозиції банку шляхом диверсифікації послуг і виділення установи на загальному ринку. Маркетингове застосування цієї стратегії полягає у формуванні ціннісних пропозицій, персоналізованих продуктів і сервісів, що стимулюють вибір банку з боку конкретних сегментів клієнтів.

3. Мережева стратегія розглядається як інструмент реалізації ресурсної або диференціальної стратегії та передбачає побудову ефективної мережі відділень і каналів просування послуг. З маркетингової точки зору, структура та покриття мережі впливає на доступність продуктів для клієнтів і на сприйняття бренду банку.

4. Конкурентна стратегія є інтегративною та спрямована на забезпечення стійких позицій банку на ринку. Вона реалізується через:

- стратегію конкурентного лідерства за витратами;
- стратегію конкурентного лідерства за диференціацією.

Вибір конкретного типу стратегії визначає, як банк формує маркетингову політику, стимулює споживчу поведінку, підвищує лояльність клієнтів і зміцнює свою позицію у конкурентному середовищі [10].

Тож, задля правильної маркетингової оцінки, а потім - і для подальшого управління поведінкою банківських споживачів при прийнятті їхнього рішення щодо вибору конкретної програми послуг банку - варто враховувати низку показників, які є основоположними характеристиками розвиненості банку в поточному періоді. Серед ключових чинників, що визначають ефективність взаємодії банку з клієнтами та формують стратегію маркетингового управління, доцільно виділити такі напрями:

1. Напрямок взаємодії з клієнтами. Цей фактор безпосередньо впливає на поведінку споживачів банківських послуг, формуючи їхній досвід і лояльність. Детальний аналіз цього напрямку буде проведено у наступних підрозділах роботи, оскільки він є центральним у тематиці дослідження.

2. Напрямок створення технологічної платформи. Рівень автоматизації внутрішніх банківських процесів дозволяє інтегрувати всі операційні ланки в єдину узгоджену систему. Уніфікація процедур та взаємозв'язок окремих елементів, що формують життєвий цикл банківського продукту, спрощують моніторинг ризиків, підвищують ефективність операційного управління та скорочують час виведення послуг на ринок. Автоматизація робить банківські продукти більш керованими, гнучкими до модифікації та адаптованими до змін

потреб клієнтів, що має прямий вплив на маркетингову привабливість послуг.

3. Формалізація та методологія. Узгоджена методологічна база банківських процедур, що охоплює всі бізнес-процеси та їх впровадження у всій мережі установи, створює передумови для оперативного навчання персоналу та стандартизації взаємодії з клієнтами. Крім того, чітко структурована методологія сприяє оптимізації аудиторських процедур і підтримує відповідність діяльності банку вимогам регуляторів, що підвищує довіру споживачів до фінансової установи.

4. Напрямок розвитку персонального складу фахівців включає:

1. Оптимізацію функціональної структури банку для забезпечення ефективної кооперації між підрозділами, включно з регіональною мережею. Центральні інфраструктурні функції повинні забезпечувати загальне обслуговування бізнесу, тоді як дистрибуційні функції, пов'язані з безпосередньою взаємодією з клієнтами, доцільно децентралізувати. Така структура підвищує ефективність маркетингового обслуговування та швидкість реакції на потреби клієнтів.

2. Рівень кваліфікації персоналу. Постійне оновлення знань і навичок співробітників через прогресивні тренінги, систематичний моніторинг їх ефективності та застосування отриманих знань на практиці забезпечує високий рівень обслуговування та якості взаємодії з клієнтами.

3. Система мотивації персоналу. Ефективна мотиваційна система, інтегрована з тактичними планами банку, забезпечує прозору залежність матеріального заохочення від результатів діяльності співробітників. Це сприяє підвищенню продуктивності, якості обслуговування клієнтів і реалізації маркетингових цілей банку.

В цілому, реалізація зазначених напрямів формує системний підхід до управління маркетинговою діяльністю банку, спрямованої на підвищення лояльності клієнтів, швидкості та якості обслуговування, а також конкурентоспроможності фінансової установи [41, с. 305].

Таким чином, доцільним вбачається така систематизація підходів щодо

правильного підбору методики маркетингової оцінки споживача банківських послуг, яка в подальшому надає змогу визначення управлінської стратегії в банку щодо регулювання поведінки всіх клієнтів та відповідний вибір інструментарію її реалізації, згрупований за напрямками, наведеними на рисунку 1.6.

У контексті даного дослідження запропоновано вивести з верхнього рівня класифікатора стратегії банку традиційно виділені в науковій літературі мережеву та конкурентну стратегії. Зокрема, управління мережею доцільно розглядати як один із механізмів реалізації основної стратегії банку, а не окрему стратегічну категорію. Аналогічно, конкурентна стратегія, яку М. Портер визначає як фундаментальну модель поведінки економічного суб'єкта у конкурентному середовищі, вже закладена у сутності будь-якої стратегії банківської установи, оскільки забезпечує її стійке позиціонування на ринку.

Маркетинговий аналіз напрямів і інструментарію реалізації кожної з досліджуваних стратегій демонструє постійне проникнення елементів альтернативного обслуговування у всі сфери банківської діяльності. Незалежно від обраної стратегії, процес маркетингової оцінки споживачів банківських послуг виступає як інструмент досягнення проміжних тактичних цілей установи, інтегрованих у загальний комплекс стратегічних заходів комерційного банку, і сприяє формуванню лояльності та ефективному управлінню клієнтською поведінкою.

На нашу думку, у межах наукового дослідження, що здійснюється в контексті маркетингової оцінки поведінки клієнтів з метою підвищення прибутковості банківської установи та вирішення завдань, що виникають у процесі підтримки конкурентних позицій на ринку, особлива увага має бути зосереджена на формуванні конкурентної стратегії, орієнтованої на ефективну взаємодію з клієнтами. Саме цей напрямок стратегічного маркетингового управління сприяє підвищенню лояльності споживачів, оптимізації продуктового портфеля та забезпечує банку стійкі переваги у конкурентному середовищі.

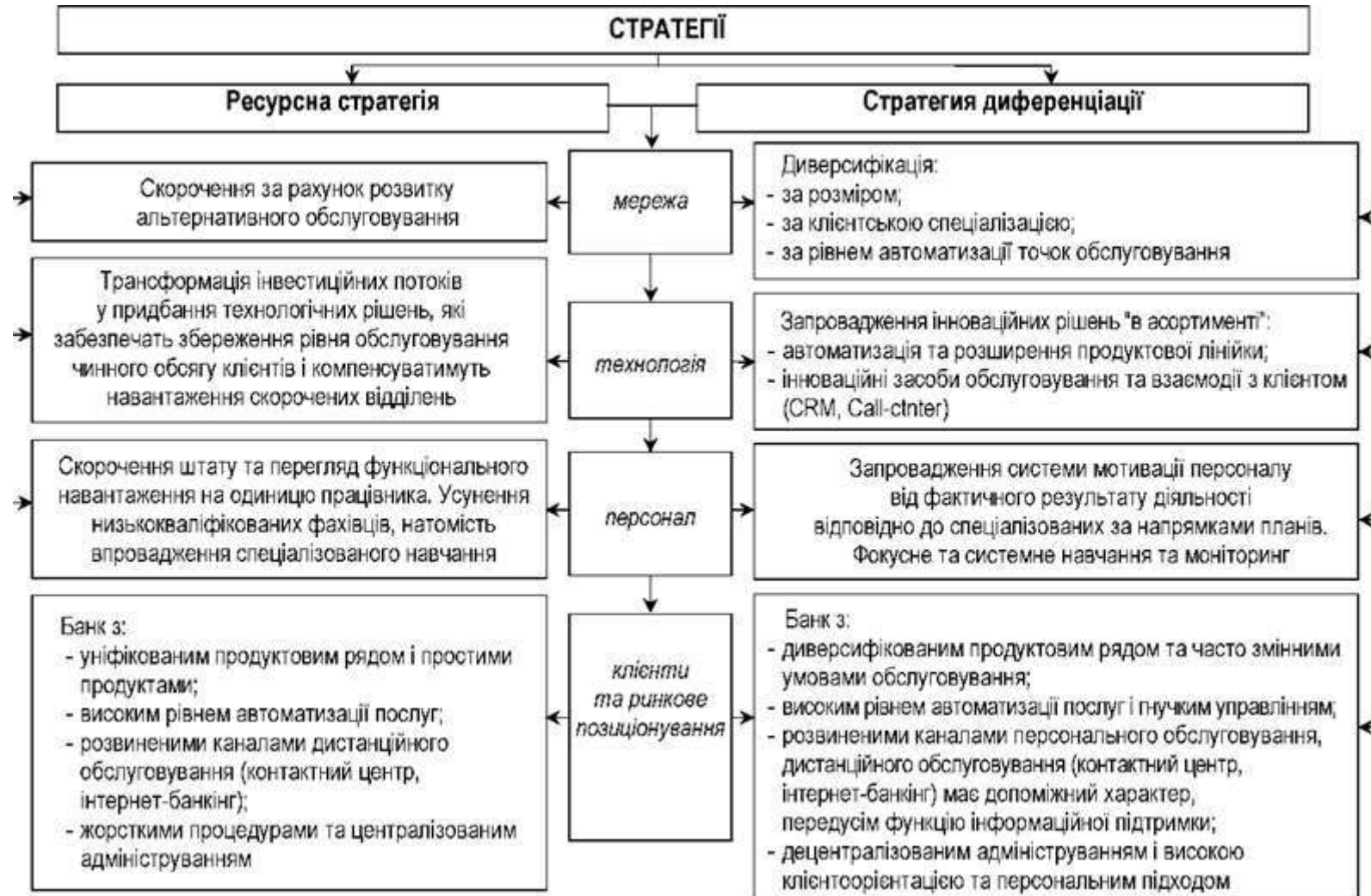


Рис. 1.6. Стратегії комерційного банку у відповідності до пріоритетності його діяльності

Примітка. Джерело: (розроблено із використанням [9])

1.3. Методики кількісної та якісної маркетингової оцінки поведінки споживачів

Слід відмітити, що у роботі нами вивчено методики якісних та кількісних методів дослідження поведінки споживачів. Зверніть, будь ласка, увагу, на таблицю 1.2 і рисунок 1.7.

З таблиці 1.2 можна побачити, що основними видами кількісних методів дослідження є кабінетні методи дослідження (традиційний аналіз документів; контент-аналіз; методи кореляційного та регресивного аналізу) та опитування з використанням закритих запитань.

Таблиця 1.2

Кількісні методи дослідження поведінки споживачів та джерела інформації для їх проведення

Види кількісних методів дослідження	Джерела інформації
1. Кабінетні методи дослідження: ^ традиційний аналіз документів; ^ контент-аналіз; ^ методи кореляційного та регресивного аналізу.	Вторинна інформація: ^ внутрішня; ^ зовнішня.
2. Опитування, яке базується на використанні закритих запитань.	Первинна інформація, яка збирається в польових умовах шляхом задавання запитань респондентам.

Примітка. *Джерело:* Розроблено автором на основі [15]

Ці методи використовують джерела первинної і вторинної інформації.

Кількісні дослідження поведінки покупців ґрунтуються на використанні значної маси інформації. Первинну інформацію збирає безпосередньо фірма або певна спеціалізована маркетинговою організацією.

Вторинна інформація – це та, яка вже існує в готовому вигляді. Це можуть бути бази даних або різні публікації.

Оцінимо переваги та недоліки цих двох видів інформації (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки первинної і вторинної маркетингової інформації

Види маркетингової інформації залежно від часу одержання	Переваги	Недоліки
1. Первинна	Цілеспрямованість; конкретність; відповідність методології збору; надійність	Тривалість збору, високі затрати, потреба у висококваліфікованих інтерв'юерах
2. Вторинна	Низька вартість; швидкість отримання, достатня кількість, комплексність	Загальний характер, може бути застарілість, невідома методика збору, надійність джерел

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [14]

Серед якісних методів (див. рис. 1.7) варто виділити: спостереження, експеримент, експертні методи, фокус-група та багато інших.



Рис. 1.7. Якісні методи дослідження поведінки споживачів

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі

1.4. Особливості формування клієнтської політики комерційного банку на основі маркетингової оцінки його споживача

У попередньому підрозділі нами було виявлено, що якщо правильно підібрати підхід до маркетингової оцінки споживачів банківських послуг, це відкриє можливість для ефективного управління їхньою поведінкою, проте за умови застосування конкурентної управлінської стратегії, орієнтованої на взаємодію з клієнтами.

Сучасна практика ведення банківського бізнесу на вітчизняному ринку свідчить, що конкурентна боротьба дедалі частіше набуває нецінового характеру, а отримання прибутку банку значною мірою залежить від рівня задоволеності клієнтів якістю обслуговування та їхньої лояльності до установи. Дослідження показують, що ймовірність довгострокового успіху банків, які орієнтовані на утримання постійних клієнтів, істотно вища порівняно з тими, які зосереджуються виключно на залученні нових споживачів.

Отже, одним із пріоритетних завдань сучасного конкурентоспроможного банку є утримання існуючої клієнтської бази, детальний аналіз якої буде представлено у підрозділі 3.1. Особливо актуальним це питання стало в умовах зниження доходів населення, підвищення інфляційних очікувань та виникнення недовіри до фінансових установ унаслідок російсько-української війни. Ці фактори підкреслюють необхідність формування високого рівня споживчої лояльності, розробки спеціальних пропозицій і впровадження сучасних управлінських інструментів, форм та технологій обслуговування клієнтів.

Сьогодні кожен банк активно працює над створенням ефективної клієнтської бази, що забезпечує конкурентні переваги. Найважливішими завданнями у взаємодії з клієнтами є їхнє залучення, утримання та розвиток. Для ефективного виконання цих завдань необхідно, на основі маркетингової оцінки поточного стану клієнтської бази, розробити клієнтську політику банку. Вона поєднує стратегічні та тактичні цілі роботи з клієнтами, визначає

пріоритети, обґрунтовує цільові завдання, а також встановлює необхідні обсяги ресурсів для їх реалізації.

Клієнтська політика банку є одним із найважливіших стратегічних документів фінансової установи. Особливе значення у ній приділяється питанням утримання клієнтів, що зумовлено кількома об'єктивними факторами. По-перше, залучення нового клієнта потребує в середньому п'ятиразово більших витрат, ніж підтримка наявного. По-друге, якщо до 2008 року вітчизняний ринок банківських послуг характеризувався багаторічним інтенсивним розвитком, то на сучасному етапі спостерігається його насичення, формування у споживачів стійких навичок користування банківськими продуктами, розвиток законодавчої бази та вдосконалення організаційної структури надання фінансових послуг. Це створює необхідність розробки стратегій довгострокової співпраці з клієнтами, побудованих на системному підході до формування лояльності споживачів.

Основним принципом роботи банку з клієнтами є клієнтоорієнтованість, що передбачає створення продуктів та послуг, адаптованих до профілю споживання та фінансових потреб клієнтів. Разом із тим, розробка стратегій і тактик взаємодії з клієнтами недоцільна без попереднього аналізу поточних і потенційних потреб споживачів, що є основою ефективного маркетингового планування. У цьому контексті сегментація клієнтської бази виступає ключовим інструментом реалізації клієнтської політики з утримання споживачів. Вона дозволяє систематизувати клієнтську базу, визначити пріоритетні сегменти та підвищити її капіталізацію, що сприяє підвищенню прибутковості банку та зміцненню його конкурентних позицій.

Основною метою сегментації клієнтської бази є створення та пропонування клієнтам цільових, адресних маркетингових пропозицій, що максимально відповідають їхнім потребам та профілю споживання.

При проведенні сегментації важливо визначити:

- принципи та критерії, за якими клієнти відносяться до певних сегментів;

- пріоритетні сегменти, на яких доцільно концентрувати маркетингові та сервісні зусилля;
- стратегію взаємодії з різними групами клієнтів, що забезпечує індивідуалізований підхід та ефективне управління лояльністю.

Збільшення кількості сегментів та високий рівень професійної компетентності персоналу у роботі з кожною категорією клієнтів сприяють підвищенню ефективності та прибутковості взаємодії з клієнтською базою.

До найочевидніших критеріїв сегментації відносяться фінансова дисципліна клієнтів, рівень доходів та витрат, що дозволяє банку точніше визначати потреби споживачів і пропонувати їм релевантні фінансові продукти та послуги. [3].

Виходячи із споживчої моделі поведінки клієнтів, можна виділити кілька великих груп зі стереотипними моделями поведінки. Формування такої моделі, орієнтованої на задоволення індивідуальних потреб споживачів, вимагає більш детального збору та аналізу даних.

Банк, використовуючи отримані аналітичні дані, здатен розробляти спеціалізовані фінансові продукти, адресовані конкретним групам клієнтів. Це дозволяє більш ефективно впливати на кожен сегмент аудиторії, підвищувати рівень конверсії та оптимізувати процес реалізації банківських послуг, що в кінцевому результаті сприяє зростанню прибутковості та лояльності клієнтів.

Розглянемо базовий поділ споживачів банківських продуктів та послуг. Клієнти банку традиційно класифікуються на три основні групи:

- 1) фізичні особи;
- 2) корпоративні клієнти (юридичні особи та підприємці);
- 3) VIP-клієнти.

Сектор корпоративних споживачів зазвичай є найбільш привабливим для комерційних банків, оскільки він забезпечує високий обсяг операцій та стабільність фінансових потоків. Ідеальною стратегією в обслуговуванні корпоративних клієнтів є модель «один клієнт – одна стратегія обслуговування», що передбачає індивідуалізацію підходів. Основними

завданнями з утримання корпоративних клієнтів є:

- збір максимально повної інформації про клієнта;
- постійний моніторинг його бізнес-операцій, зокрема руху коштів на розрахункових рахунках;
- контроль взаємодії клієнта з усіма підрозділами банку;
- прогнозування дій конкурентів та своєчасне реагування на них.

Приватні клієнти, на відміну від корпоративних, більш чутливі до якості обслуговування та умов вигоди. У разі незадоволення певними аспектами сервісу вони можуть обрати інший банк, навіть за умови взаємної вигоди. Виходячи з цього, оцінка банківських продуктів приватними клієнтами відбувається за двома основними параметрами: вигідність та зручність. Відповідно, робота банку щодо утримання таких клієнтів повинна концентруватися на підвищенні цих показників через персоналізовані пропозиції та оптимізацію сервісних процесів.

Особлива увага у сучасних банках приділяється обслуговуванню VIP-клієнтів та розвитку напрямку приват-банкінгу. Критеріями надання VIP-статусу є обсяг розміщених коштів, довірче управління активами та придбання преміальних банківських продуктів. Клієнти цього сегмента очікують вищого рівня взаємовідносин та довіри з банком, підвищеної якості обслуговування, а також доступу до додаткових спеціалізованих послуг.

При розробці клієнтської політики для VIP-сегмента банку необхідно забезпечити особливу увагу до цього контингенту. Процес взаємодії з VIP-клієнтом починається з етапу адаптації, під час якого його ознайомлюють із регламентом обслуговування та асортиментом банківських продуктів. На цьому етапі важливо підвищувати фінансову грамотність клієнта через цілеспрямовані освітні та консультативні заходи, спрямовані на формування його фінансової культури. У подальшому, під час користування банківськими послугами, клієнт порівнює очікуваний стандарт якості обслуговування з реальними послугами банку. У разі збігу очікувань клієнта та задоволення його потреб, формується база для довгострокових партнерських відносин, що забезпечує підвищення

лояльності та стабільність співпраці [6].

Оцінка банку з боку споживача відбувається з моменту першого користування його послугами. Основними критеріями такої оцінки є:

1. Якісні першорядні – репутація банку, надійність та стабільність фінансової установи;
2. Кількісні регулярні – щомісячні операційні витрати, тарифи та комісії за послуги;
3. Кількісні нерегулярні – разові платежі за видачу продуктів, дострокове розірвання договорів тощо;
4. Якісні другорядні – особиста симпатія до працівників банку, наявність додаткових сервісів (наприклад, паркувальних місць) та інші фактори обслуговування [1].

За умов високої конкуренції на ринку банківських послуг особливе значення має впровадження програм лояльності, що формують сприятливе ставлення споживачів до банку та його продуктів. Наявність лояльності клієнтів є основою стабільного обсягу продажів та виступає стратегічним показником успішності фінансової установи. Основою лояльності є позитивний досвід клієнта, отриманий під час користування банківськими продуктами та послугами [5].

Слід зауважити, що підходи до формування лояльності фізичних та юридичних осіб відрізняються, тому доцільно виділяти різні методи взаємодії з цими основними споживчими аудиторіями банківського сектору. Водночас можна виділити загальні фактори, що впливають на лояльність клієнтів:

- конфіденційність інформації;
- своєчасність виконання зобов'язань;
- швидкість та якість обслуговування.

Для реалізації програм лояльності банки найчастіше використовують традиційні фінансові інструменти, зокрема пластикові картки. Програми лояльності у банківській сфері можуть впроваджуватися через кобрендингові та коаліційні моделі, а також за рахунок надання клієнтам можливості

накопичення бонусів не лише при покупках у певних магазинах, а безпосередньо за користування конкретною банківською карткою в рамках безготівкових розрахунків. Такі підходи дозволяють банкам ефективніше стимулювати повторні транзакції, підвищувати залученість клієнтів та формувати довгострокову лояльність.

Сучасні програми лояльності та аукціонні пропозиції банків, як правило, реалізуються у таких формах:

- зміна процентних ставок або комісій (наприклад, підвищення ставки за депозитом, зниження тарифів за розрахунково-касове обслуговування або кредитні продукти);
- надання пільгового періоду користування продуктом;
- надання безкоштовних бонусних продуктів та нарахування бонусних балів (наприклад, у рамках корпоративної картки);
- знижки на товари та послуги партнерів банку, членів корпоративного клубу тощо.

Водночас не слід нехтувати нематеріальними методами заохочення клієнтів. Бонусні програми є вдалим прикладом поєднання цінового та нецінового стимулювання, одночасно забезпечуючи збір цінної інформації про поведінку клієнтів. Такі дані дозволяють банку здійснювати цілеспрямоване маркетингове та управлінське планування, використовуючи конкурентну перевагу у вигляді знання переваг та специфіки поведінки споживачів.

Формування лояльності через зміцнення взаємовідносин з клієнтами потребує системного підходу до управління банком та його філіями, а також ретельного підбору та навчання персоналу. В будь-який момент та у будь-якому місці клієнт має отримувати однаковий високий рівень обслуговування, без труднощів у доступі до необхідної інформації.

Окрім того, важливо впроваджувати процедури прийому та обробки скарг клієнтів, включаючи організацію call-центрів та залучення спеціально підготовленого персоналу для швидкого та професійного вирішення проблем, що сприяє підвищенню рівня довіри та лояльності клієнтів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи вивчено поведінку споживачів як сукупність економічних, соціологічних і психологічних проявів, які мають місце в процесі підготовки і здійснення купівлі, а також використання купленого продукту, включаючи передачу набутого досвіду іншим. Це дії, які здійснюють окремі особи, купуючи і використовуючи продукцію (послуги), це розумові і соціальні процеси, які призводять до цих дій або слідує за ними.

У підрозділі 1.1 нами було досліджено еволюцію становлення різноманітних теорій оцінки поведінки споживачів. Це дало можливість виділити головні фактори, що сприяли розвитку сучасної науки про поведінку споживачів: відсутність безперервного сталого зростання розвинених економік, перевага виробництва над споживанням, зміни в мотивації та поведінці споживачів, посилення сегментації ринків товарів повсякденного попиту, зсув балансу економічної влади на користь дистриб'юторів, розширення доданої вартості, що відчувається споживачем. На основі виявлених факторів впливу ми виокремили й принципи розуміння поведінки споживача на сучасному ринку.

У підрозділі 1.2 було встановлено, що в науковій літературі виділяють чотири основні стратегії банківських установ, від вибору яких безпосередньо залежить формування та управління поведінкою клієнтів:

1. Ресурсна стратегія (стратегія лідерства за витратами);
2. Стратегія динамічних можливостей (стратегія лідерства за диференціацією та фокусуванням);
3. Мережева стратегія;
4. Конкурентна стратегія.

При реалізації стратегічного планування та управлінні поведінкою клієнтів слід враховувати низку показників, що відображають рівень розвитку банку в поточному періоді. До таких напрямів належать:

1. Напря́м взаємодії з клієнтами, що визначає ефективність комунікацій та сервісу;
2. Напря́м створення технологічної платформи, який забезпечує автоматизацію внутрішніх процесів, інтеграцію операцій та прискорення циклу виведення продуктів на ринок;
3. Формалізація та методологія, що передбачає узгодженість бізнес-процесів, стандартизацію процедур та оптимізацію навчання персоналу;
4. Напря́м розвитку персонального складу фахівців, який включає підвищення кваліфікації співробітників, оптимізацію функціональної структури та впровадження системи мотивації, орієнтованої на результат.

Таким чином, незалежно від обраної стратегії, управління поведінкою клієнтів банку виступає як інструмент досягнення проміжних тактичних цілей установи, інтегрованих у загальний комплекс стратегічних заходів комерційного банку, та є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та прибутковості.

У підрозділі 1.3. ми дослідили методика кількісної та якісної маркетингової оцінки поведінки споживачів. Основні методи кількісного дослідження включають кабінетні методи (традиційний аналіз документів, контент-аналіз, кореляційний та регресивний аналіз) та опитування із застосуванням закритих запитань, що дозволяють кількісно оцінити поведінку та уподобання респондентів.

Серед якісних методів дослідження (див. рис. 1.7) виділяють спостереження, експеримент, експертні методи, фокус-групи та низку інших підходів, які забезпечують глибоке розуміння мотивацій, ставлень і поведінкових моделей респондентів.

У підрозділі 1.4 було встановлено, що ключовими завданнями банку у взаємодії з клієнтами є їхнє залучення, утримання та розвиток. Для ефективного виконання цих завдань необхідно, на основі аналізу вихідного стану клієнтської бази, розробити клієнтську політику банку. Вона являє собою комплекс стратегічних і тактичних завдань, що включає обґрунтовані цільові

показники, пріоритети та необхідні ресурси для їх реалізації, і, таким чином, виступає найважливішим стратегічним документом установи.

Основним принципом роботи з клієнтами є клієнтоорієнтований підхід, який передбачає створення продуктів та послуг, що відповідають профілю споживання та заощадження кожного клієнта. Водночас розробка стратегій і тактик взаємодії з клієнтами є недоцільною без детального вивчення поточних та потенційних потреб споживачів.

В контексті клієнтської політики утримання особливе значення має сегментація клієнтської бази, спрямована на її оптимізацію та капіталізацію. Основною метою сегментації є формування цільових, адресних пропозицій для клієнтів. При цьому необхідно визначати:

- принципи та критерії віднесення клієнтів до певних сегментів;
- пріоритетні сегменти для фокусування маркетингових зусиль;
- стратегію взаємодії з різними групами клієнтів.

Чим детальніше здійснюється сегментація та чим вищий рівень професійної компетентності персоналу у роботі з кожною категорією клієнтів, тим ефективнішою та прибутковішою стає діяльність банку. До найбільш очевидних критеріїв сегментації належать фінансова дисципліна, рівень доходів та витрат клієнтів, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та підвищувати лояльність клієнтської бази.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВА ОЦІНКА ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Оцінка поведінки споживачів ринку банківських послуг України

Унаслідок повномасштабного військового вторгнення російської федерації Україна зазнала значних економічних втрат. Так, у 2022 році валовий внутрішній продукт (ВВП) країни скоротився на 29,1%. Продовження окупації окремих територій, масштабні руйнування інфраструктури, знищення виробничих потужностей та зменшення посівних площ приблизно на 25% істотно обмежили економічний потенціал держави.

Додатковими дестабілізуючими факторами стали зростання витрат на логістику, дефіцит енергоресурсів, обмеженість фінансового та матеріального забезпечення, що призвело до скорочення економічної активності та погіршення ділових очікувань. Водночас спостерігалось зростання рівня безробіття, згортання або повна зупинка виробництва у низці галузей, банкрутство окремих фінансових установ, ослаблення бюджетної стійкості держави та посилення валютних ризиків. Тривалі бойові дії також спричинили значний відтік населення за кордон.

В умовах воєнного стану ефективність традиційних ринкових механізмів знижується, а рівень невизначеності щодо перспектив розвитку економіки залишається високим. У 2022 році річна споживча інфляція прискорила до 26,6%. Разом із тим, тиск інфляції частково стримувався за рахунок падіння внутрішнього попиту, обмеженого енергетичною кризою, розширення пропозиції продовольчих товарів та утримання тарифів на житлово-комунальні послуги на незмінному рівні.

Певне пожвавлення економічної діяльності в Україні відбулося завдяки деокупації окремих територій та відновленню логістичних ланцюгів, що сприяло налагодженню товаропостачання з інших регіонів. Як додаткові

інструменти макрофінансової стабілізації застосовувалися фіксація валютного курсу та підвищення облікової ставки Національного банку України до 25%.

З метою зниження спекулятивного попиту на іноземну валюту та запобігання надмірному скороченню міжнародних резервів було впроваджено низку тимчасових обмежень та нестандартних інструментів, зокрема операції з валютою під заставу депозитів або депозити для хеджування валютних ризиків. Завдяки цим заходам та масштабній міжнародній фінансовій підтримці обсяг золотовалютних резервів перевищив довоєнний рівень і на кінець 2022 року склав 28,5 млрд доларів США [8].

У період 2022–2024 років Національний банк України спільно з Урядом здійснював цілеспрямовані заходи, спрямовані на мінімізацію економічних шоків, збереження стабільності фінансової системи та підтримку підприємницької активності. Одним із ключових механізмів покриття дефіциту державного бюджету стали регулярні аукціони з розміщення військових облігацій, що дозволили залучити на кінець звітного періоду 152,39 млрд. грн, близько 1,93 млрд. дол. США та 0,98 млрд. євро.

Незважаючи на виклики воєнного стану, банківський сектор України у 2022–2024 роках демонструє високу адаптивність і зберігає функціональну стійкість. З початку повномасштабного вторгнення Національний банк запровадив низку регуляторних послаблень, адаптованих до умов кризи, що забезпечило безперервність платіжних операцій та стабільну роботу банківської інфраструктури.

Урядом було затверджено Основні стратегічні напрями діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та подальшого економічного відновлення. Відповідно до цього документу, державні банки отримали завдання забезпечувати фінансування пріоритетних секторів економіки та підтримку об'єктів критичної інфраструктури.

На кінець 2023 року загальний обсяг зобов'язань платоспроможних банків зріс на 18,8% порівняно з попереднім роком. Основним джерелом фондування залишаються кошти клієнтів, частка яких збільшилася до 90,5%.

При цьому гривневі депозити фізичних осіб зросли на 30,1% протягом року [22].

Водночас більшість нових надходжень формувалася на поточних рахунках клієнтів. Строкові депозити в національній валюті скоротилися на 6,0%, а в іноземній валюті – на 4,6%. Натомість обсяги коштів на вимогу суб'єктів господарювання в гривні зросли на 11,9%, що відображає адаптацію бізнесу до умов воєнного стану.

Банки поступово зменшують залежність від рефінансування Національного банку України, частка якого у структурі зобов'язань знизилася до 1,8%. Підвищена ліквідність банківського сектору супроводжувалася посиленням вимог до обов'язкового резервування з боку регулятора.

Стимулом для активізації гривневого кредитування юридичних осіб залишалася державна програма «Доступні кредити 5–7–9%», в межах якої надане фінансування формувало близько третини працюючого валового кредитного портфеля в національній валюті.

Водночас вплив економічної кризи на позичальників позначився на якості кредитного портфеля: частка непрацюючих кредитів у 2024 році зросла на 8 в.п., досягнувши 38%. Крім того, через бойові дії суттєво збільшилися операційні ризики банків.

Попри значне зростання витрат, банківський сектор завершив 2024 рік із прибутком, що стало можливим завдяки високим процентним доходам, поступовому відновленню комісійних надходжень та позитивним результатам переоцінок.

У 2024 році Національний банк України (НБУ) здійснив оцінку якості активів банківського сектору та визначив потребу в їхній додатковій капіталізації. Варто відзначити, що, незважаючи на повномасштабні бойові дії та високі ризики для енергетичної та продовольчої безпеки, макроекономічні показники України у 2022 році виявилися кращими, ніж прогнозувалося у найоптимістичніших сценаріях.

Зокрема, масовані ракетні атаки, дефіцит енергоресурсів на початку 2023

року та кібератаки наприкінці року стали викликами не лише для економіки, а й додатковими чинниками, що сприяли підвищенню адаптивності українського бізнесу в умовах війни.

Доступ до річкових, морських та залізничних транспортних шляхів для експорту продукції, сприятливі кліматичні умови та високі врожаї сільськогосподарських культур позитивно впливали на показники ВВП та рівень інфляції, хоча й у обмеженому масштабі. Фінансування дефіциту державного бюджету здійснювалося за рахунок міжнародної допомоги та внутрішніх запозичень.

Стимулювання економічної активності сприяло прискореному зростанню ВВП у 2023 році на 5,3%. Водночас залишалися виклики, пов'язані з недостатнім обсягом експортних надходжень на тлі зниження світових цін на українські товари та логістичними складнощами, зумовленими блокуванням транспортних кордонів [8].

У рамках поступового відновлення економіки України рівень інфляції істотно знизився — з 26,6% на початку 2023 року до 5,1% у грудні. На це вплинули такі фактори: вторинні ефекти від рекордних врожаїв, збільшення пропозиції окремих продовольчих товарів, зниження світових цін на нафту, а також мораторій на підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги.

Підвищення нормативів обов'язкового резервування з посиленою диференціацією та впровадження нових монетарних інструментів, прив'язаних до обсягів строкових депозитів, сприяли зниженню тиску на курс гривні та рівень цін. Пожвавлення економічної активності та зміцнення макрофінансової стабільності також забезпечувалося за рахунок зниження облікової ставки Національного банку України з 25% до 15% річних.

Реалізація стратегії пом'якшення валютних обмежень і перехід до гнучкого курсоутворення наприкінці 2023 року додатково сприяли підтримці макрофінансової стійкості та поверненню до політики інфляційного таргетування. Структурний дефіцит валюти та значні коливання обмінного курсу компенсувалися валютними інтервенціями НБУ шляхом продажу

валюти.

Завдяки валютним надходженням від міжнародних фінансових партнерів міжнародні резерви України зросли на 42% упродовж 2023 року та перевищили 40,5 млрд. доларів США, що забезпечує достатній рівень для підтримки валютної стабільності.

Для покриття дефіциту державного бюджету у 2023 році уряд залучив на аукціонах військових облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) 401 785,1 млн. грн., 3 688,3 млн. доларів США та 735,8 млн. євро. Активізація фінансування відбулася, зокрема, завдяки розширенню переліку бенчмарк-ОВДП, які банки можуть використовувати для покриття обов'язкових резервів.

Загалом, від початку повномасштабної війни до кінця 2024 року на первинних аукціонах військових ОВДП було залучено 554 175,7 млн. грн., 5 617,3 млн. доларів США та 1 713,1 млн. євро.

Висока процентна маржа, низькі витрати на формування резервів протягом 2023 року та переоцінка фінансових активів забезпечили високий рівень прибутковості банківського сектору, який, утім, був частково скоригований підвищенням ставки податку на прибуток для банківських установ.

За підсумками 2023 року платоспроможні банки отримали чистий прибуток, що у чотири рази перевищував показник 2022 року та на 12% був вищим за рівень 2021 року. Водночас відрахування до резервів під збитки від активних операцій скоротилися на 86%, що свідчить про покращення якості активів та зниження кредитних ризиків у банківській системі [11].

Пожвавлення ділової активності у 2023 році та зростання попиту на гривневе кредитування з боку бізнесу сприяли розширенню портфеля чистих корпоративних кредитів, значною мірою завдяки реалізації державних програм фінансової підтримки підприємництва.

У межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» найбільш динамічне зростання кредитного портфеля спостерігалось у секторах торгівлі та сільського господарства, що є ключовими для забезпечення внутрішнього

попиту та продовольчої безпеки країни. Нарощення обсягів кредитування, поєднане з активною роботою банків із проблемними активами, дало змогу зменшити обсяг непрацюючих кредитів на 9,7 млрд. грн. упродовж року.

Разом із тим, суттєва частка портфеля NPL зосереджена у державних банках, що значною мірою пов'язано з кредитуванням клієнтів, діяльність яких була зупинена або істотно обмежена внаслідок тимчасової окупації окремих територій та руйнування виробничих потужностей. Зазначені обставини зумовлюють необхідність подальшого удосконалення механізмів управління кредитними ризиками, реструктуризації заборгованості та підвищення ефективності роботи з проблемною заборгованістю в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Протягом 2023–2024 років банківський сектор України демонстрував подальше зростання обсягів гривневих коштів, що стало наслідком привабливих депозитних ставок і високого рівня довіри населення до банківської системи. Строкові депозити фізичних осіб переважно формуються на термін від трьох до шести місяців, тоді як потоки бізнес-клієнтів акумулюються переважно на поточних рахунках. Водночас тенденція до зниження рівня доларизації депозитів зберігається, що позитивно впливає на стійкість банківського сектору до валютних ризиків.

Серед ключових ризиків на перспективу виділяються:

- загострення бойових дій;
- невизначеність щодо обсягів та своєчасності міжнародної фінансової підтримки;
- можливе блокування західних транспортних кордонів;
- зростання витрат на кібербезпеку;
- дефіцит кваліфікованих кадрів.

За результатами 2022 року АТ «Ощадбанк» відноситься до системно важливих банків України, лідирує за обсягом наданих кредитів і посідає друге місце за обсягом активів та депозитів [9].

Аналогічні позиції підтверджено за підсумками 2023 року: банк зберігає

статус системно важливої установи та посідає друге місце за обсягом кредитного портфеля, активів і депозитів [9].

Станом на кінець 2023 року АТ «Ощадбанк» утримує лідерські позиції на ринку України, будучи найбільшим банком за кількістю відділень та другим за кількістю банкоматів і платіжних терміналів.

Банк активно реалізує програми кредитування пріоритетних секторів економіки та об'єктів критичної інфраструктури, забезпечує широкий доступ до банківських послуг для захисту прав споживачів і соціального захисту громадян, а також впроваджує заходи з мінімізації негативного впливу кризових ситуацій і загроз.

У 2024 році, враховуючи різке погіршення умов діяльності через загострення воєнної агресії, банк здійснював операційну та стратегічну діяльність у межах доступних ресурсів і можливостей, орієнтуючись на забезпечення безперервності обслуговування клієнтів та захист життя і здоров'я персоналу і клієнтів. Досягнуті результати засвідчують ефективність обраних пріоритетів та їх відповідність реаліям воєнного часу.

Ключовим стратегічним досягненням стало затвердження нової Стратегічної програми розвитку на 2024–2028 роки, що визначає три пріоритетні напрями: підвищення ефективності, модернізація банківських процесів та забезпечення стійкості діяльності.

Програма враховує сучасні виклики: невизначеність, пов'язану з воєнними діями, зростання конкуренції на ринку банківських послуг та демографічну кризу, а також акцентує увагу на формуванні довгострокової лояльності клієнтів та зміцненні конкурентних позицій банку.

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Ощадбанк»

Особливості маркетингової оцінки споживачів та їх поведінки на банківському ринку було досліджено на прикладі Публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк»).

Місія АТ «Ощадбанк» полягає у постійній ініціації позитивних трансформацій в економічному та соціальному середовищі країни, прагненні стати банком першого вибору та емоційно близьким кожному українцю.

Стратегічна мета банку – утримувати позиції прибуткового та комерційно орієнтованого банку з високим рівнем бізнес-стійкості, бути лідером інновацій і забезпечувати максимальне задоволення потреб клієнтів.

Три ключові корпоративні цінності установи визначено як:

1. Людина – пріоритетність інтересів клієнтів та персоналу;
2. Розвиток – впровадження інновацій та підвищення професійного рівня співробітників;
3. Прозорість – відкритість і підзвітність перед клієнтами та акціонерами.

Варто підкреслити, що стратегія розвитку банку на період 2021–2024 років була затверджена його акціонером — Урядом України (розпорядження Кабінету Міністрів від 12 жовтня 2021 року). Реалізація цієї стратегії була тимчасово відтермінована через надзвичайні обставини, пов'язані з повномасштабним вторгненням Російської Федерації. У 2024 році стратегія була перезапущена з оновленим горизонтом планування на 2024–2028 роки, що дозволяє врахувати сучасні економічні та безпекові виклики, а також забезпечити поступове відновлення та модернізацію банківських процесів.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк», яка залишалася стабільною протягом останніх років, представлена на рисунку 2.1 і забезпечує чітке розмежування функцій, ефективне управління персоналом та інтеграцію всіх підрозділів для досягнення стратегічних і тактичних цілей банку.



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [24]

Єдина зміна стосується тимчасового виключення з структури Кримського Республіканського управління.

Відповідно до власної бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розвитку роздрібного сегмента та мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), одночасно утримуючи міцні позиції у корпоративному секторі.

Станом на кінець 2024 року структура активів банку виглядала таким чином:

- 53 % – інвестиційний портфель;
- 26 % – чистий кредитний портфель;
- 21 % – інші активи [20].

У рамках дослідження проведено аналіз структури кредитів і строкових депозитів АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 роки, результати якого наведено на рисунку 2.2.

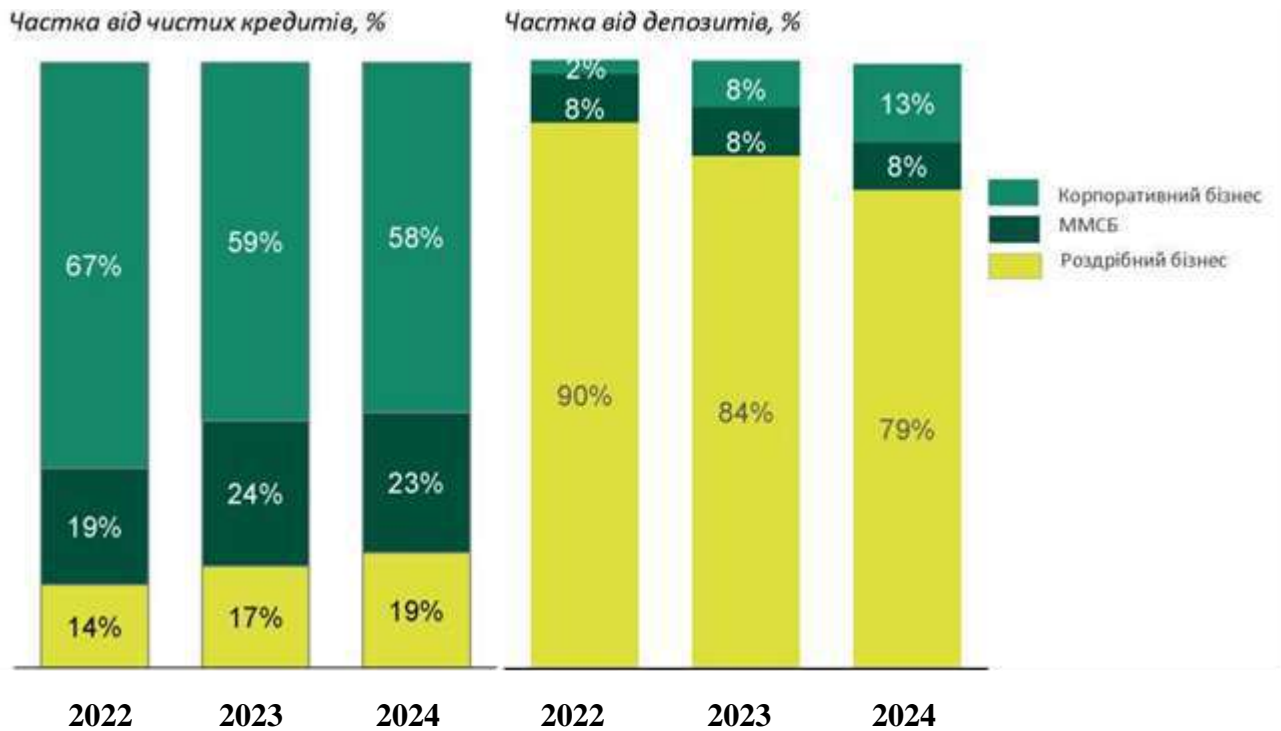


Рис. 2.2. Аналіз структури кредитів і строкових депозитів АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 роках

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [8]

Як показує аналіз, у структурі кредитного портфеля банку домінують позики, надані корпоративному бізнесу, частка яких становила 67 %, 59 % та 58 % відповідно за три роки. Натомість у структурі строкових депозитів переважають кошти фізичних осіб — 90 %, 84 % та 79 %, що свідчить про стабільну і довготривалу споживчу поведінку цієї категорії клієнтів, хоча й із тенденцією до поступового зниження.

Такий розподіл активів та депозитної бази підтверджує стратегічну орієнтацію банку на поєднання корпоративного та роздрібною сегментів, а також необхідність адаптованої клієнтської політики, яка враховує різницю у потребах та поведінці різних категорій клієнтів.

У 2024 році кредитний портфель АТ «Ощадбанк» представлений переважно заборгованістю різних категорій клієнтів: корпоративні клієнти – 58 %, фізичні особи – 19 %, клієнти ММСБ – 23 %. Водночас структура строкових депозитів формується таким чином: кошти фізичних осіб – 79 %, клієнтів

ММСБ – 8 %, корпоративного бізнесу – 13 %.

Більша частина процентних доходів банку генерується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, а також інвестицій у цінні папери, що підтверджує стратегічну спрямованість банку на корпоративний сегмент як основне джерело доходу.

Варто зазначити, що навіть у найскладніші дні 2022 року АТ «Ощадбанк» забезпечував безперервну кредитну підтримку як фізичним особам, так і бізнесу. Зокрема, загальний обсяг нових кредитів, виданих бізнесу у період з 24 лютого по 31 грудня 2022 року, становив 25,8 млрд грн, що свідчить про високий рівень адаптивності банку та здатність підтримувати економічну активність клієнтів навіть в умовах воєнного стану.

Такий розподіл активів та депозитної бази підкреслює необхідність цілеспрямованої клієнтської політики, яка враховує специфіку поведінки різних категорій споживачів банківських продуктів та спрямована на їхнє утримання і розвиток.

В умовах воєнного стану АТ «Ощадбанк» продовжував активну політику фінансування та обслуговування державних і корпоративних клієнтів великого сегмента. У 2022 році банк уклав кредитні угоди з великими корпоративними клієнтами на загальну суму близько 14 млрд грн, а кредитний портфель (брутто) зріс на 24 %, перевищивши на початок 2023 року 108 млрд грн. Основний приріст спостерігався у таких секторах, як енергетика, нафтогазова та хімічна промисловість, торгівля, сільське господарство, будівництво, ремонт доріг, а також виробництво і переробка харчових продуктів.

У 2023 році Ощадбанк продовжив активне кредитування: кредитно-інвестиційний портфель зріс на 16 % і досяг 263 млрд грн, при цьому обсяг укладених кредитних угод з великими корпоративними клієнтами склав близько 27,4 млрд грн, що дозволило банку зміцнити позиції та зайняти друге місце на ринку кредитування юридичних осіб. Особлива увага приділялася підтримці ключових галузей економіки, таких як енергетика, аграрний сектор, переробна промисловість та продуктовий ритейл. У 2023 році банк запровадив

послугу фінансового лізингу, орієнтовану на відновлення основних засобів підприємств критичної інфраструктури, реалізувавши першу угоду на суму понад 5 млн. євро.

Щодо кредитування фізичних осіб, Ощадбанк залишався одним із небагатьох великих банків, які під час війни не знижували кредитні ліміти. Уже у 2022 році він відновив автокредитування та іпотечне кредитування, зберігаючи лідерські позиції на ринку споживчих позик. За підсумками 2022 року було видано понад 960 іпотечних кредитів на загальну суму близько 1 млрд грн, а понад 2400 клієнтів отримали автокредити на суму 1,59 млрд грн.

Зростання кредитування було забезпечено високим рівнем довіри клієнтів: портфель коштів фізичних осіб у 2022 році зріс на 45 млрд грн, досягнувши 169 млрд грн у еквіваленті всіх валют. У 2023 році кредитний портфель фізичних осіб збільшився на 30 % — до 15 млрд грн, а частка банку на ринку іпотечного та автокредитування становила 44 % та 51 % відповідно. За цей період надано 2804 іпотечних кредитів на суму понад 4 млрд грн та понад 4000 автокредитів на суму 3,3 млрд грн.

Ще у 2021 році Ощадбанк став одним із ключових фінансових партнерів для ММСБ України. Понад 4000 підприємств, де працює до 100 тисяч українців, отримали фінансування на розвиток, а кредитний портфель цього сегмента становив 18,5 млрд грн, збільшившись у 2022 році майже на 90 %.

Таким чином, аналіз кредитної діяльності Ощадбанку демонструє ефективну реалізацію клієнтоорієнтованої стратегії, спрямованої на утримання та розвиток ключових груп клієнтів: корпоративного сегмента, фізичних осіб та ММСБ. Це підтверджує, що навіть у кризових умовах банк здатний підтримувати економічну активність клієнтів та забезпечувати стійкість і прибутковість власного бізнесу.

У 2023 році Ощадбанк продовжив активне нарощування кредитування ММСБ, в результаті чого портфель цього сегмента зріс на 35 %, досягнувши майже 21,3 млрд грн. Такий результат став можливим завдяки участі банку у державних, регіональних, міжнародних та партнерських програмах підтримки

бізнесу. Крім того, банк постійно оптимізує процеси кредитування підприємців. Зокрема, у 2023 році був запроваджений сервіс «ОщадБізнес», який дозволяє подати заявку на кредит і отримати попереднє рішення онлайн протягом 24 годин без необхідності відвідувати відділення.

У 2024 році кредитний портфель корпоративних клієнтів Ощадбанку зріс на рекордні 10,2 млрд грн, досягнувши 65,4 млрд грн, що є найбільшим показником за останні п'ять років. Значна частка фінансування спрямована на стратегічні галузі: 33 % портфеля припадає на енергетичний сектор, понад 5 % – на оборонний сектор. Банк утримує 50–60 % ринку фінансування муніципалітетів, надаючи громадам ресурси для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів.

Кредитний портфель ММСБ у 2024 році зріс до 24,7 млрд грн. Загальний обсяг нових виданих кредитів у цьому сегменті склав 14,5 млрд грн, при цьому 30 % – у межах партнерських програм. Основні сектори, що отримали фінансування, – аграрії (45,6 %) та промисловість (27,7 %), що підкреслює значну роль Ощадбанку у підтримці розвитку національної економіки.

Таким чином, аналіз кредитної політики банку у сегменті ММСБ демонструє ефективну реалізацію клієнтоорієнтованої стратегії, яка передбачає як підтримку ключових секторів економіки, так і спрощення доступу до фінансових ресурсів для підприємців. Це підтверджує, що Ощадбанк виступає стабільним фінансовим партнером держави, бізнесу та громади, забезпечуючи одночасно економічну стійкість та розвиток клієнтської бази.

У сегменті роздрібного бізнесу Ощадбанк зберігає лідерські позиції. Зокрема, у державній програмі «ЄОселя» частка банку на ринку складає 40 %, у сегменті автокредитування – 38 %, що підтверджує високу довіру клієнтів та ефективність реалізації соціально-орієнтованих продуктів. Новим успішним напрямом стала програма «Енергонезалежність домогосподарств», де частка ринку Ощадбанку досягла 60 %, що свідчить про здатність банку швидко реагувати на сучасні потреби клієнтів та стимулювати розвиток «зелених» ініціатив. Довіра роздрібних клієнтів продовжує зростати: обсяг коштів

фізичних осіб збільшився на 11,6 %, досягнувши 210 млрд. грн., що є ключовим показником стабільності та фінансової стійкості банку.

Для глибшого розуміння ефективності роботи банку було здійснено аналіз структури фінансових результатів АТ «Ощадбанк» за період 2021–2024 років, результати якого наведено на рисунку 2.3. Аналіз дозволяє оцінити динаміку доходів та витрат, прибутковість основних напрямів діяльності, а також визначити пріоритетні бізнес-лінії для подальшого розвитку та оптимізації клієнтської політики.

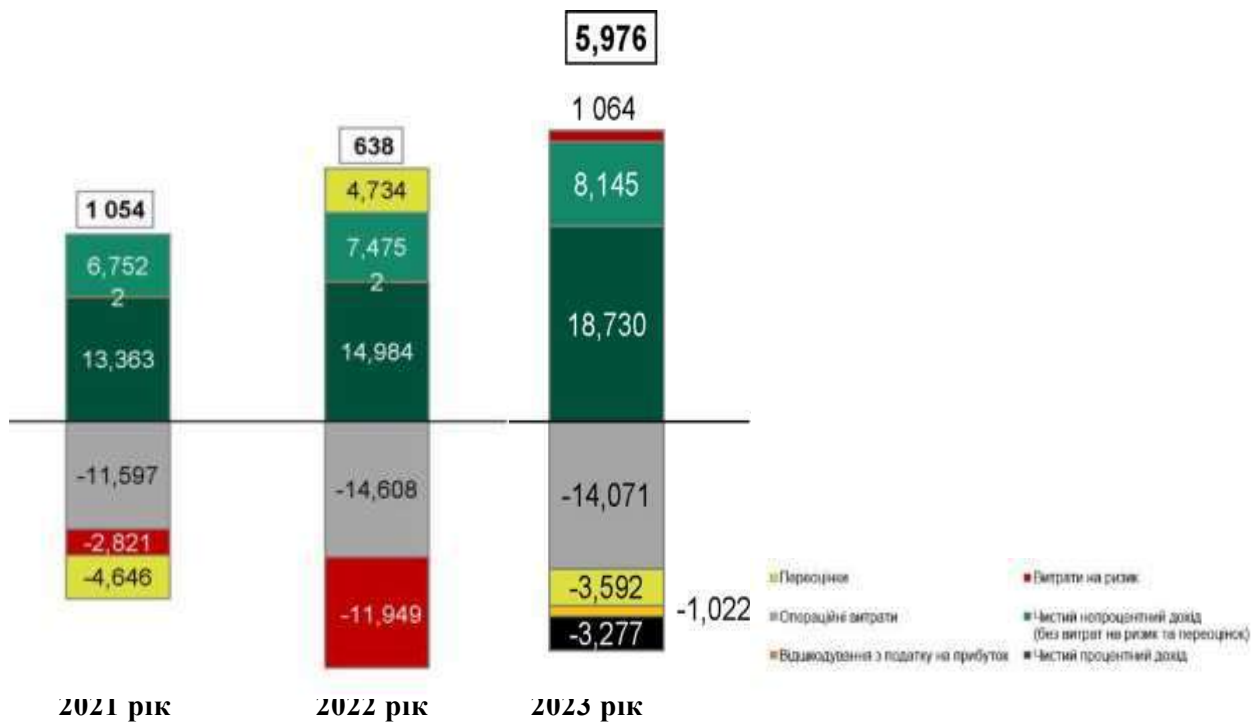


Рис. 2.3. Структура фінансового результату АТ «Ощадбанк» у 2021-2023 рр., млн. грн.

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [12]

Динаміка фінансових показників Ощадбанку за підсумками 2022–2023 років свідчить про високу адаптивність установи та ефективне управління ризиками у складних умовах воєнного стану.

За 2022 рік банк зберіг прибутковість діяльності: консолідований чистий прибуток становив 638,34 млн. грн., що дозволило здійснити виплату дивідендів до державного бюджету. Позитивний фінансовий результат

забезпечено завдяки здатності банку швидко адаптуватися до ринкових умов, зокрема шляхом концентрації на залученні коштів клієнтів та підтримці стратегічно важливих галузей економіки. Внесок у Фонд гарантування вкладів фізичних осіб у розмірі 777,2 млн грн певною мірою вплинув на скорочення чистого прибутку порівняно з 2021 роком.

Завдяки збільшенню обсягів кредитно-інвестиційного портфеля на 23,2 млрд грн (11,4%) чистий процентний дохід зріс на 1,6 млрд грн у порівнянні з попереднім роком: процентні доходи зросли на 1,2 млрд грн, а процентні витрати зменшилися на 0,4 млрд грн. Незважаючи на втрату частини відділень на тимчасово окупованих територіях та інші наслідки війни, з другого півріччя 2022 року банк показав позитивну динаміку комісійних доходів: загальний рівень зменшився на 0,4 млрд грн порівняно з 2021 роком, але у другому півріччі зріс на 1,4 млрд грн (понад 34%) порівняно з першим півріччям.

У 2023 році банк продемонстрував рекордні фінансові результати. Прибуток до оподаткування сягнув 9,3 млрд грн, що стало історичним максимумом, а чистий прибуток – майже 6 млрд грн, забезпечивши максимальні податкові відрахування до державного бюджету. Основними чинниками цього зростання стали активне кредитування корпоративних клієнтів та ММСБ, нарощування депозитної бази фізичних осіб, а також оптимізація управління витратами та комісійними доходами.

Таким чином, аналіз фінансових результатів за 2022–2023 роки свідчить, що Ощадбанк не лише зберіг стабільність у складних умовах, а й посилив свої позиції як системно важлива фінансова установа, що активно підтримує економіку країни та соціальні потреби населення.

За підсумками 2023 року операційний прибуток Ощадбанку без урахування переоцінок та вартості ризиків склав близько 12 млрд грн, що на 50% перевищує показник попереднього року. Основними чинниками такого зростання стали:

1. Збільшення чистого процентного доходу на 25%, до 19 млрд грн, у тому числі завдяки підвищенню процентних доходів на 10 млрд грн при

одночасному зростанні процентних витрат на 6,3 млрд грн;

2. Зростання чистого комісійного доходу на 12%, до 7 млрд грн;
3. Виважена кредитна політика, що дозволила списати резерви у розмірі 1,4 млрд грн, призначені для покриття очікуваних кредитних збитків;
4. Збільшення коштів на рахунках клієнтів, що сприяло росту чистого кредитно-інвестиційного портфеля на 36 млрд грн (16%) у 2023 році.

Попри втрату відділень на тимчасово окупованих територіях та складні умови воєнного часу, банк демонструє стійке зростання комісійних доходів: у 2023 році їх обсяг збільшився на 2,6 млрд грн, або 28% порівняно з 2022 роком.

Таким чином, результати 2023 року підтверджують ефективність стратегії Ощадбанку у поєднанні активного кредитування, оптимізації витрат та розширення депозитної бази клієнтів. Це дозволяє банку не лише зберігати фінансову стійкість у кризових умовах, а й зміцнювати позиції на ринку, посилюючи довіру клієнтів і держави як акціонера.

Вивчимо подальшу динаміку фінансових результатів АТ «Ощадбанк» у 2024 році і порівняємо їх із значеннями попереднього періоду (див. рис. 2.4).

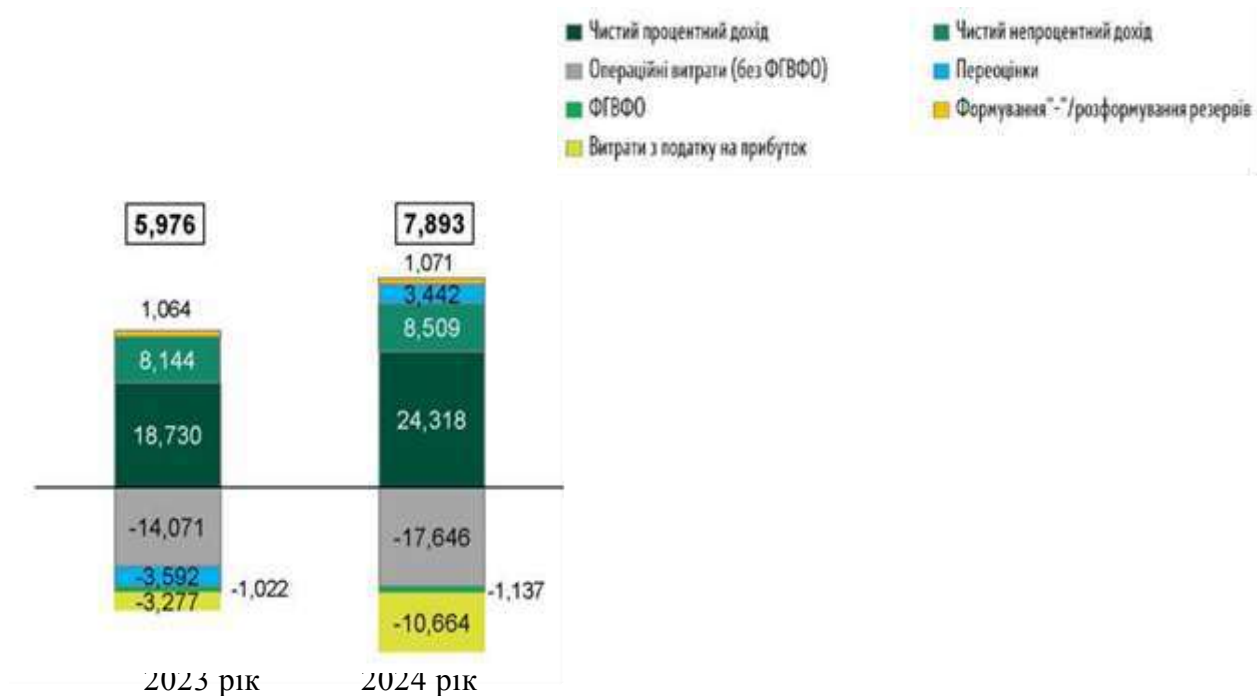


Рис. 2.3. Структура фінансового результату АТ «Ощадбанк» у 2023-2024 рр., млн. грн.

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі [20]

Основним критерієм успіху Ощадбанку у 2024 році є виконання цільових показників Стратегічної програми розвитку на 2024–2028 рр.

За результатами року чистий прибуток банку склав 7 893 млн грн, що засвідчує високу адаптивність установи до умов воєнного стану.

Ключові чинники фінансового результату:

Зростання чистого процентного доходу на 5,6 млрд грн порівняно з 2023 роком, у тому числі за рахунок збільшення процентних доходів на 11,4 млрд грн при збільшенні процентних витрат на 5,8 млрд грн;

Значний приріст коштів на рахунках клієнтів, що сприяв збільшенню чистого кредитно-інвестиційного портфеля на 76,2 млрд грн (29%) у 2024 році;

Позитивна динаміка комісійного доходу попри виклики воєнного часу: комісійні доходи зросли на 0,9 млрд грн (8%), досягнувши 13 млрд грн.

Таким чином, результати 2024 року свідчать про ефективність обраної банком стратегії в умовах високої невизначеності: активне нарощування депозитної бази, підтримка корпоративного та роздрібного кредитування, оптимізація процентної політики та збереження стабільного рівня комісійних доходів. Це підтверджує здатність Ощадбанку одночасно забезпечувати фінансову стійкість, зростання бізнесу та підтримку економіки країни у кризових умовах.

Як провідна фінансова установа України, Ощадбанк у 2024 році продовжує відігравати ключову роль у підтримці економіки держави та забезпеченні фінансової стабільності. Його мережа з 1 150 діючих відділень є найбільшою серед усіх банків країни, що гарантує стабільний доступ до банківських послуг на всій контрольованій території. Понад 700 відділень оснащено альтернативними джерелами електроенергії для забезпечення безперервності роботи у випадку блекаутів.

Станом на кінець 2024 року понад 60% мережі відповідає державним стандартам інклюзивності, а 23 відділення мають статус суперінклюзивних, створених за власним проектом Ощадбанку, що підтверджує корпоративну соціальну відповідальність та клієнтоорієнтованість.

У 2024 році банк запровадив п'ять мобільних броньованих підрозділів у прифронтових областях, забезпечивши доступ до банківських послуг у регіонах, де не функціонує жоден інший банк. Вони оперують у Донецькій, Сумській, Херсонській, Харківській та Чернігівській областях, що демонструє стратегічну орієнтацію на підтримку клієнтів у кризових умовах.

Фінансова стійкість банку підтверджується рівнем адекватності регулятивного капіталу на рівні 14,48% (станом на кінець 2022 року), що значно перевищує норматив НБУ у 10%. У березні 2022 року правління банку ухвалило рішення надати значну підтримку державному бюджету, сплативши авансові дивіденди в розмірі 318,1 млн грн та авансовий податок на прибуток 57,3 млн грн.

Банк також активно сприяв фінансуванню захисних і оборонних ініціатив країни: додатково перераховано 100 млн грн на підтримку Збройних сил України, придбано військові облігації на суму 43,6 млрд грн, з яких 1,7 млрд грн – за заявками клієнтів. Ощадбанк достроково погасив рефінансування НБУ, підкреслюючи стійкість та відповідальність управлінських рішень.

Роздрібні клієнти, для яких банк є одним із провідних дилерів державних цінних паперів, інвестували близько 1,6 млрд грн у військові облігації (понад 1800 договорів). Умови придбання були максимально спрощені: клієнтам не потрібно відвідувати відділення – достатньо звернутися до менеджера. Банк скасував більшість комісій за операції з військовими ОВДП на період воєнного стану, що знизило бар'єри для інвестування та сприяло активному залученню клієнтів до участі у національних фінансових програмах.

За підсумками 2024 року АТ «Ощадбанк» досяг рекордного прибутку до оподаткування в обсязі 18,6 млрд грн, при цьому чистий прибуток становить 7,9 млрд грн, навіть з урахуванням підвищеного податкового навантаження [24, с. 6].

У контексті воєнного стану банк визначив низку стратегічних пріоритетів, спрямованих на підтримку економіки держави та забезпечення безпеки, які включають наступні ключові напрями діяльності:

1. Фінансова підтримка критично важливої інфраструктури:

Співпраця з державними органами та міжнародними партнерами з метою залучення ресурсів через гранти та партнерські програми;

Розробка спеціалізованих кредитних продуктів із пільговими умовами для підприємств, що забезпечують функціонування стратегічно важливих галузей.

2. Забезпечення доступності банківських послуг:

Використання мобільних відділень для обслуговування клієнтів у регіонах із обмеженим доступом;

Розширення можливостей дистанційного банкінгу через інтернет-платформи та мобільні додатки.

3. Оперативне відновлення діяльності банку:

Розробка та впровадження детальних планів дій на випадок надзвичайних ситуацій для швидкого поновлення роботи;

Проведення регулярних тренінгів та навчань персоналу щодо реагування на кризові ситуації та відновлення операцій.

4. Забезпечення ефективної системи безпеки:

Формування централізованих команд для моніторингу фізичної та інформаційної безпеки;

Використання передових технологій, зокрема хмарних сервісів та штучного інтелекту, для виявлення та протидії загрозам у режимі реального часу.

5. Підтримка фінансової стійкості:

Впровадження систем раннього виявлення фінансових ризиків для їх моніторингу та мінімізації негативного впливу;

Диверсифікація активів та інвестиційного портфеля із забезпеченням достатнього рівня ліквідності для зниження ризикових факторів.

Важливим аспектом стратегії банку є постійна адаптація до змінних умов ринку та війни, а також прозора і регулярна комунікація з клієнтами та персоналом, що забезпечує високий рівень довіри та стабільності.

Досягнення цільових фінансових показників за 2024 рік та виконання стратегічних завдань акціонера (КМУ) є ключовим критерієм оцінки успішності діяльності банку, що свідчить про ефективне подолання викликів, спричинених повномасштабним вторгненням РФ.

За організаційно-економічними показниками на кінець 2024 року Ощадбанк належить до системно важливих банків України, займаючи друге місце за обсягом чистих активів, зобов'язань та капіталу. Частка банку на ринку за загальними активами становить 12,7%.

АТ «Ощадбанк» є універсальною фінансовою установою:

Найбільший банк України за кількістю відділень (1 150 станом на 01.01.2025);

Друге місце за кількістю банкоматів і платіжних терміналів;

Третє місце за кількістю випущених платіжних карток.

Банк утримує друге місце на ринку за залученням коштів клієнтів, є лідером за обсягом строкових депозитів фізичних осіб, активно підтримує пріоритетні галузі економіки та підприємства критичної інфраструктури, займаючи перше місце з кредитування юридичних осіб та третє — з кредитування фізичних осіб.

2.3. Маркетингове дослідження поведінки клієнтів АТ «Ощадбанк» задля оцінки її особливостей

Дослідження маркетингової оцінки клієнтської поведінки при виборі фінансової установи для отримання кредитного продукту або зарплатної картки є надзвичайно актуальним для вітчизняних банків, особливо в контексті розробки та вдосконалення ефективної клієнтської політики.

У цьому підрозділі кваліфікаційної магістерської роботи представлені результати опитування працюючої молоді у віковій категорії 20–25 років, що дозволяє виявити особливості поведінки цієї групи як споживачів банківських

послуг. Отримані дані слугуватимуть основою для формування рекомендацій щодо управління клієнтською поведінкою та оптимізації клієнтської політики АТ «Ощадбанк».

Вказана категорія респондентів була обрана мною, перш за все, через те, що я також виступаю її представником, оскільки відношусь до цієї вікової групи та працюю в ІТ-компанії, діяльність якої обслуговує Ощадбанк. У цій компанії є декілька структурних підрозділів із вказаними ознаками, необхідними для опитування та з працівниками яких я маю тривалі довірчі відносини. Оскільки мої колеги є клієнтами АТ «Ощадбанк», мають у своєму користуванні його пластикові картки, то мені цілком реально було провести маркетингове дослідження методом анкетного опитування саме серед них.

Слід відзначити, що основним інструментом залучення молоді АТ «Ощадбанк» використовує зарплатні, студентські та молодіжні проекти, що включають випуск зарплатних і стипендіальних пластикових карток, зарахування соціальних виплат та інших грошових коштів. Також поширеною практикою є відкриття другої (неосновної) дебетової картки для молоді з метою спрощення особистих фінансових транзакцій та розширення взаємодії з іншими комерційними банками.

Основною метою проведеного опитування серед працюючої молоді у віці 20–25 років було виявлення рівня залученості даної категорії до фінансового ринку та оцінка потенціалу її залучення як клієнтів-співінвесторів соціально значущих проектів, зокрема тих, що спрямовані на розвиток екологічних ініціатив та підтримку стійких економічних практик.

Перш ніж переходити до питань, безпосередньо пов'язаних із досягненням поставленої мети, ми вирішили розпочати опитування із загальних питань щодо пріоритетів молоді під час обрання комерційного банку для обслуговування.

Аналіз отриманих відповідей показав, що респонденти виділяють три ключові фактори, які впливають на їхній вибір банківської установи:

1. Безвідсоткове зняття готівки;

2. Наявність повнофункціонального мобільного додатку — важливість цього фактора підкреслили 89% опитаних, що свідчить про значну роль цифрових сервісів у прийнятті рішень;

3. Отримання бонусів та кешбеку за покупки.

Далі респондентам було запропоновано обрати пріоритетні для них показники серед низки якісних та кількісних критеріїв, що впливають на вибір комерційного банку. На основі аналізу відповідей були виділені групи найбільш значущих показників, які визначають пріоритети молоді під час прийняття рішень щодо фінансових установ (див. рис. 2.4).

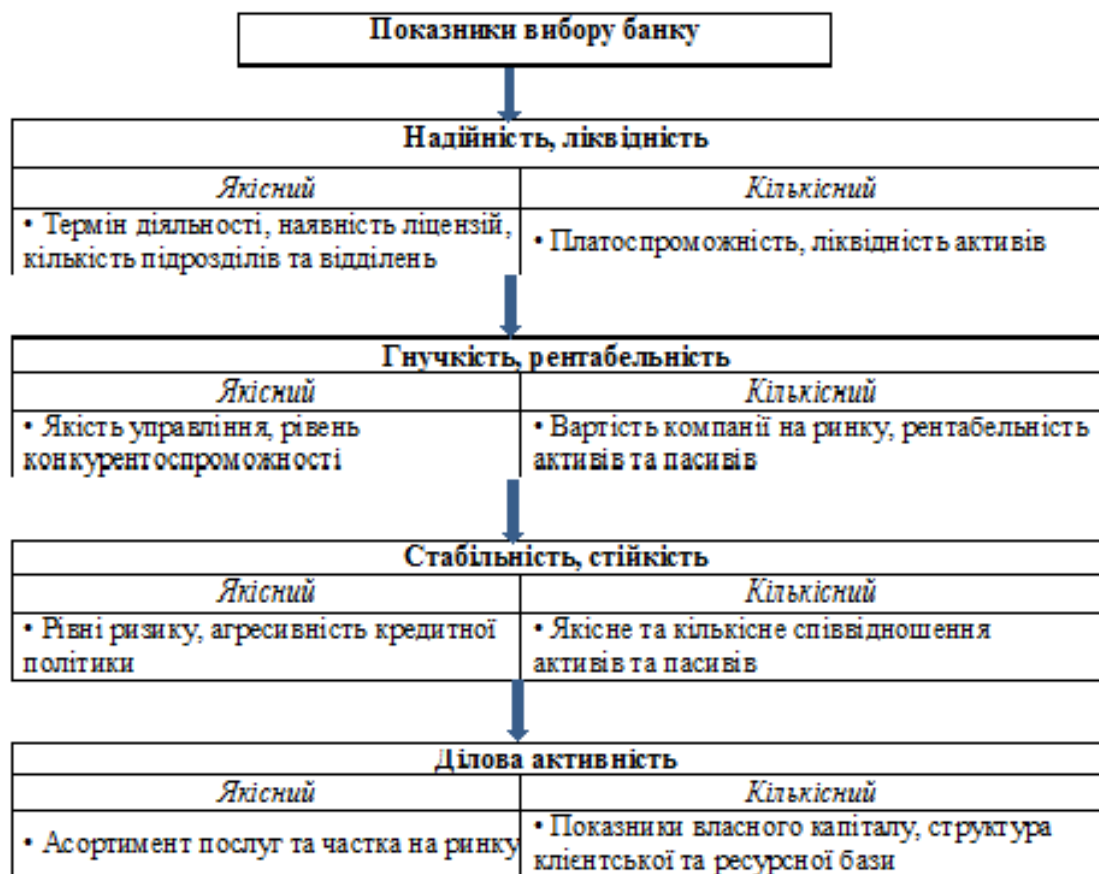


Рис. 2.4. Якісні та кількісні показники клієнтського вибору комерційного банку

Примітка. Джерело: Розроблено автором за результатами анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

Як показали результати дослідження поведінки користувачів банківських продуктів, можна виділити основні критерії вибору банку, якими керуються клієнти:

- Надійність та ліквідність;
- Гнучкість та рентабельність;
- Стабільність і стійкість;
- Ділова активність та професійне управління.

На рисунку 2.4 наочно відображено, що респонденти особливо виділяли якісні показники, зокрема рівень успішного управління банком, конкурентоспроможність установи, асортимент банківських послуг та частку на ринку. Ці критерії прямо корелюють із розвиненістю цифрових сервісів банку, таких як онлайн-додаток, спектр доступних операцій та ступінь цифровізації послуг.

В межах дослідження респондентам також було поставлено запитання щодо можливості отримання додаткового доходу через вкладення коштів у банківські продукти, що дозволяє оцінити зацікавленість молоді у фінансових інструментах і потенціал залучення їх у розробку інвестиційних та соціально-орієнтованих продуктів банку. Це дає змогу визначити не лише фінансові пріоритети молоді, але й їхню готовність до співінвестування в соціально-значущі проєкти, зокрема екологічного або інноваційного спрямування.

Таким чином, отримані дані дозволяють виділити ключові маркетингові орієнтири для формування клієнтської політики АТ «Ощадбанк» у роботі з молоддю аудиторією:

1. Розвиток цифрових сервісів та мобільного банкінгу, що забезпечують зручність і швидкість проведення фінансових операцій.

2. Фінансова привабливість продуктів, зокрема бонуси, кешбек та інші мотиваційні механізми, які стимулюють використання карткових та кредитних продуктів.

3. Прозорість та надійність банківських продуктів, що підвищує довіру молодих клієнтів і формує довготривалі відносини з банком.

4. Впровадження соціально-орієнтованих фінансових продуктів, які дозволяють молоді брати участь у проєктах розвитку економіки або екологічних ініціативах, підвищуючи їхню залученість і лояльність.

Таким чином, результати опитування дають маркетингову основу для удосконалення стратегії залучення молодих клієнтів, що дозволяє банку ефективніше управляти поведінкою споживачів, підвищувати їхню активність і зміцнювати позиції на конкурентному ринку фінансових послуг. (див. рис. 2.5).

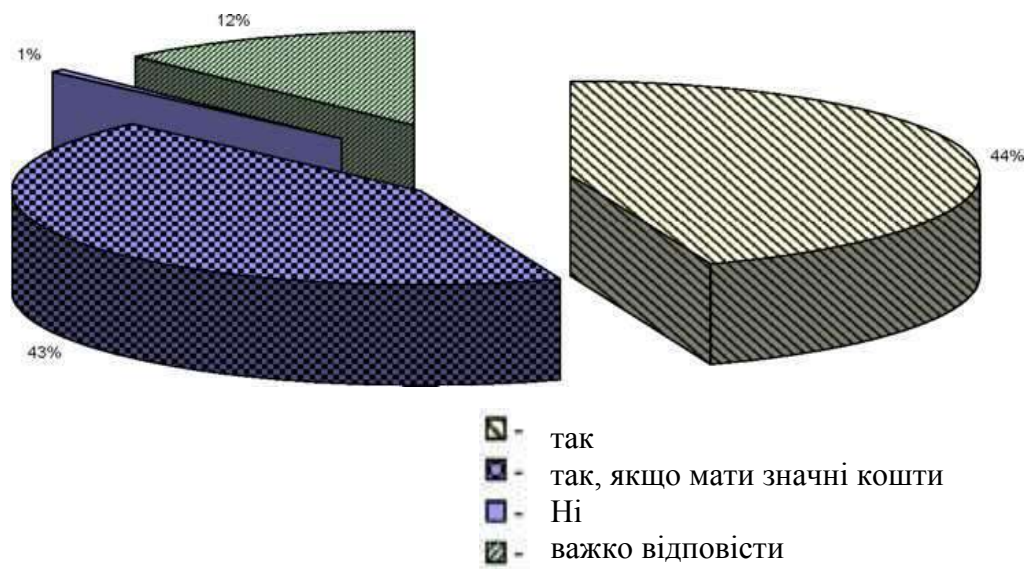


Рис. 2.5. Чи можна забезпечити собі додатковий дохід, використовуючи фінансові продукти?

Примітка. Джерело: Розроблено автором за результатами анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

Як видно з таблиці 2.1, молодь демонструє виражений інтерес до інноваційних та соціально-орієнтованих інвестиційних продуктів, водночас проявляючи певну обережність через брак практичного досвіду. Основні тенденції та переваги можна узагальнити так:

Перевага низькоризикових інструментів – більшість респондентів віддають перевагу продуктам із гарантованим доходом або державними гарантіями.

Зацікавленість у соціальних та екологічних проєктах – 56% зазначили, що

Таблиця 2.1

Якщо Ви дізналися, що Ваші кошти на депозиті банк використовує для фінансування діяльності тютюнової компанії / компанії, яка виробляє алкогольну продукцію, якою буде ваша реакція?

Відповідь на запитання	Процентна частка молоді, що навчається/отримала середню професійну освіту (СПО), яка відповіла	Процентна частка молоді, що навчається/отримала вищу економічну освіту, яка відповіла
Мені все одно, як банк використовує мої кошти	3,33	21,48
Мені все одно, якщо відсоток за депозитом	13,33	33,33
Нехай використовують	6,66	10,37
Мені б не хотілося, щоб мої кошти використовувалися на розширення виробництва продуктів, що шкодять здоров'ю, але гроші не заберу	20	19,25
Я проти подібного інвестування моїх грошей, я заберу гроші	36,66	14,81
Важко відповісти	10	3,7

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі результатів анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

готові інвестувати у проекти, які приносять користь суспільству або навколишньому середовищу.

Прагнення гнучкості та мобільності – молоді важливо мати можливість контролювати інвестиції через онлайн-платформи та мобільні додатки.

Обмежене розуміння складних фінансових механізмів – 43% вважають, що інвестування потребує великих капіталовкладень, що вказує на необхідність освітніх та інформаційних програм від банку.

Таким чином, результати опитування підкреслюють необхідність поєднання фінансових продуктів з елементами навчання та консультативної підтримки, щоб залучити молодь і підвищити їхню активність на фінансовому ринку.

Як бачимо з отриманих даних, молодіжний сегмент демонструє двояку фінансову поведінку, де домінує прагнення до максимальної особистої вигоди при низькій увазі до соціальної відповідальності. Основні висновки:

1. Пріоритет доходу над етичними аспектами – 57% респондентів не хвилює, куди банк спрямовує кошти, якщо депозит приносить високий відсоток. Це свідчить про високу чутливість до фінансової вигоди та низький рівень усвідомленого інвестування.

2. Соціальна відповідальність присутня, але не домінує – лише 14% опитаних готові забрати гроші, якщо банк фінансує тютюнову або алкогольну компанію. Серед молоді з СПО цей показник підвищується до 36%, що може бути пов'язано з освітою та активною популяризацією здорового способу життя.

3. Тривалість інвестицій та цільовий сектор – більшість респондентів готові вкладати кошти на 3–5 років при умові, що банк інвестує їх у реальний сектор економіки, що дозволяє отримати дохід у вигляді частки прибутку. Це свідчить про потенційний попит на збалансовані інвестиційні продукти, які поєднують фінансову вигоду та прозорість використання коштів.

Таким чином, для банківського маркетингу це означає:

Основна комунікація для молодіжного сегмента повинна акцентуватися на фінансовій вигоді та зручності продуктів.

Для частини соціально-активної молоді варто розробляти інвестиційні продукти зі соціальною або екологічною складовою, підкреслюючи прозорість використання коштів.

Є потенціал для освітніх ініціатив, які допомагають молоді розуміти механізми інвестування та балансувати між прибутковістю та соціальною відповідальністю (див. рис. 2.6).

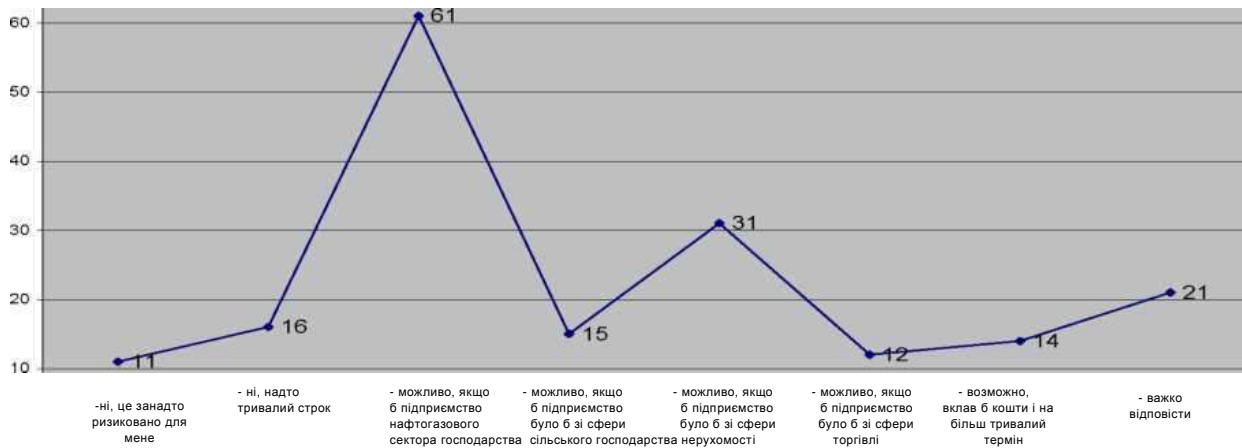


Рис. 2.6. Ви погодилися б вкласти кошти на інвестиційний рахунок на строк від 3 до 5 років, якби банк направив ваші кошти на фінансування підприємства реального сектора економіки та отримати дохід у вигляді частини прибутку підприємства?

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі результатів анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

Отже, результати дослідження свідчать про високу концентрацію інтересу молоді на фінансовій вигоді, а також про секторні пріоритети у потенційних інвестиціях:

Тривалість вкладень – лише 14% готові інвестувати кошти на більш тривалий термін, що вказує на перевагу короткострокових або середньострокових фінансових інструментів серед молоді. Це важливий сигнал для банків: молодь потребує гнучких продуктів з можливістю швидкого доступу до коштів.

Секторні пріоритети – респонденти виявили перевагу інвестуванню у:

Нафтогазовий сектор – 61% (серед респондентів-економістів частка ще вища),

Нерухомість – 31%,

Сільське господарство – 15%,

Торгівля – 12%.

Це свідчить, що молодь **схильна вкладати кошти у традиційно

прибуткові або «стабільні» галузі, які асоціюються з прогнозованим доходом та відносно низькими ризиками. Домінування нафтогазового сектору у відповідях, особливо серед респондентів з економічною освітою, може пояснюватися кращим розумінням макроекономічних процесів, ролі енергетики у формуванні бюджету держави та її стратегічного значення для національної економіки.

З маркетингової точки зору отримані результати дозволяють зробити висновок, що фінансова поведінка молодіжного сегменту характеризується прагматичністю та орієнтацією на максимізацію особистої вигоди, тоді як фактори соціальної відповідальності та сталого розвитку наразі відіграють другорядну роль. Водночас виявлена частка респондентів, які відмовляються від інвестування у соціально суперечливі галузі, формує потенційну нішу для розвитку продуктів відповідального та «зеленого» банкінгу.

Для АТ «Ощадбанк» це створює можливості у сфері маркетингу банківських продуктів, зокрема:

- розробки інвестиційних та депозитних продуктів з чіткою комунікацією джерел формування доходу;
- поєднання фінансової вигоди з елементами соціальної та екологічної відповідальності;
- формування освітніх маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення фінансової грамотності молоді та пояснення механізмів інвестування без значних стартових вкладень.

Таким чином, результати опитування підтверджують доцільність використання маркетингово орієнтованого підходу до формування клієнтської політики Ощадбанку, з акцентом на цифрові канали взаємодії, персоналізацію пропозицій та поетапне залучення молоді до складніших фінансових продуктів. Це дозволить не лише підвищити рівень лояльності клієнтів молодіжного сегменту, але й забезпечити їх довгострокову залученість до екосистеми банківських послуг.

Результати опитування щодо фінансування «зелених проєктів» продемонстрували цікаві тенденції у ставленні молоді до екологічно

орієнтованих ініціатив. Так, більшість респондентів висловили підтримку стимулюванню підприємств, що впроваджують екологічні технології, зокрема шляхом зниження відсоткових ставок за кредитами. Це свідчить про наявність у молоді не лише прагматичного, а й соціально відповідального підходу до фінансових рішень, коли прибуток поєднується з внеском у сталий розвиток економіки.

Щодо можливості зниження відсотків по вкладах за умови участі банку у «зелених» ініціативах, думки респондентів були більш поділеними. Частина молоді погоджувалася на компроміс між доходністю та соціальною відповідальністю, розуміючи довгострокові вигоди від вкладень у стійкі проекти. Інші ж, особливо ті, хто орієнтується на максимізацію особистого доходу, висловили меншу готовність поступатися прибутковістю депозиту.

З точки зору маркетингу для Ощадбанку, ці результати вказують на кілька стратегічних напрямів:

1. Розробка спеціалізованих «зелених» продуктів: кредити та депозити, де частина доходу або умови залежать від підтримки екологічних проектів.
2. Комунікаційні кампанії з поясненням переваг «зелених» вкладень: демонстрація, що невелике зниження процентної ставки може приносити додаткові соціальні та екологічні вигоди.
3. Персоналізація пропозицій: молодіжний сегмент демонструє більшу відкритість до інноваційних і соціально значущих продуктів, тому цифрові канали комунікації і мобільні додатки будуть оптимальним майданчиком для пропозицій таких продуктів.
4. Освітні ініціативи: формування фінансової грамотності у сфері «зелених інвестицій», що підвищує готовність молоді до довгострокових вкладень у стійкі проекти.

Ці висновки свідчать, що Ощадбанк має можливість інтегрувати екологічну відповідальність у свою бізнес-модель, одночасно підвищуючи лояльність молодіжного сегменту та залучаючи їх до довгострокових фінансових продуктів (див. рис. 2.7, 2.8).

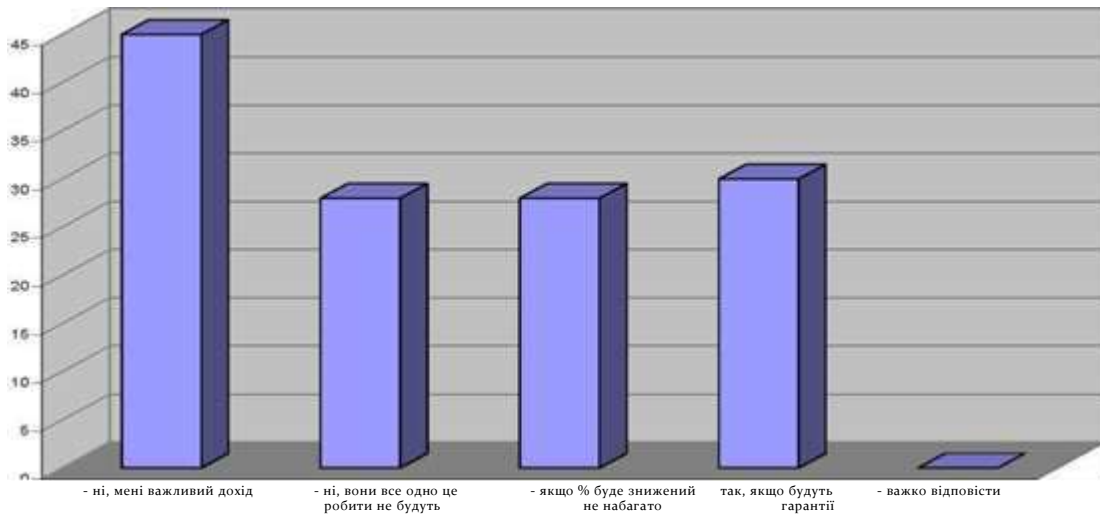


Рис. 2.7. Як ви вважаєте, фінансові організації повинні стимулювати / заохочувати підприємства, які впроваджують у свою діяльність технології, що знижують вплив на навколишнє середовище, за рахунок зниження відсоткових ставок за кредитами?

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі результатів анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

Погляди молоді могли б бути зовсім іншими, якби банк, реалізуючи нові доповнення до своїх продуктів, максимізував прозорість діяльності.

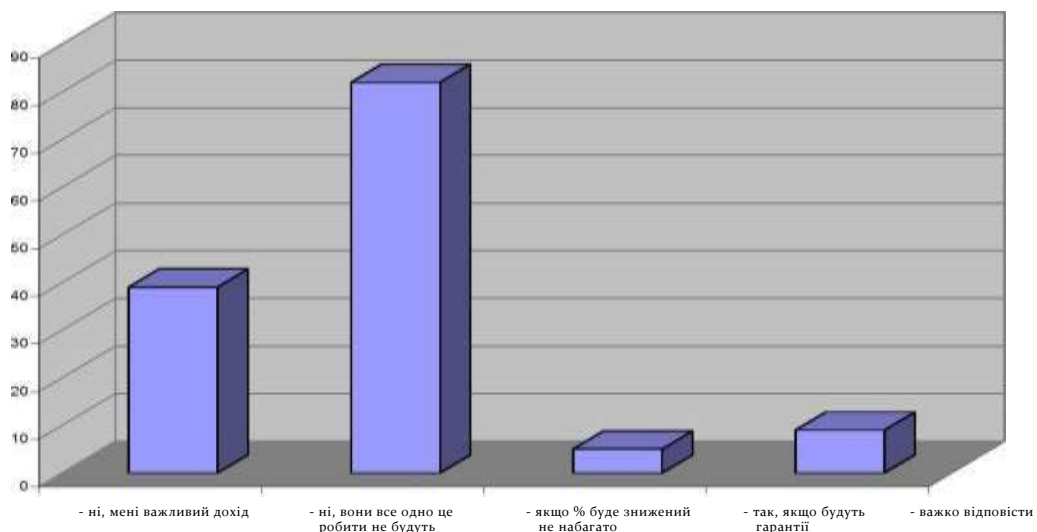


Рис. 2.8. При відкритті вкладу Ви погодилися б на меншу прибутковість (%), якби банк зобов'язав підприємство - позичальника розвивати соціально значущі напрями (будівництво дитячих майданчиків, утримання будинків культур та інше)

Примітка. Джерело: Розроблено автором на основі результатів анкетування працюючої молоді віком 20-25 років

На основі наведених результатів можна зробити кілька важливих висновків щодо поведінки молодіжного сегменту та можливостей маркетингового позиціонування Ощадбанку:

- Основна орієнтація на дохід: більшість респондентів (понад 80%) прагнуть максимального прибутку від депозитів і кредитних продуктів, що демонструє високий рівень фінансового прагматизму серед молоді.

- Умовна готовність до «зелених» ініціатив: 15,5% респондентів готові брати участь у фінансуванні «зелених проєктів» навіть при незначному зниженні доходу, за умови наявності гарантій використання коштів. Це свідчить про наявність потенційного сегмента соціально відповідальних інвесторів, на який банк може орієнтувати спеціальні продукти.

- Важливість прозорості та контролю: 14,8% респондентів потребують гарантій від банку щодо правильного використання коштів, що підкреслює необхідність запровадження системи звітності і відкритості для таких програм.

- Державна роль та стимулювання: частина молоді (приблизно 7,4%) вважає, що стимулювання «зелених проєктів» має здійснюватися державою, а участь банку у цих програмах сприймається як додатковий, а не основний фактор. Водночас вони готові до співфінансування при наявності гарантій і мінімальному зниженні доходу, що підкреслює необхідність спільних програм держави та банку, які поєднують соціальні й економічні вигоди.

- Потенціал для продуктового диференціювання: результати демонструють можливість розробки спеціалізованих депозитних та інвестиційних продуктів для молоді, орієнтованих на соціально-екологічні ініціативи. Такі продукти можуть включати:

- часткову участь у прибутку від проєктів сталого розвитку;
- гнучкі умови депозитів з прозорою звітністю;
- бонуси чи додаткові переваги для учасників «зелених» програм.

- Мотиваційний аспект: молодь готова долучатися до інвестиційних програм, якщо вони поєднують фінансову вигоду та соціальну відповідальність. Це означає, що комунікаційна стратегія банку має підкреслювати прозорість

використання коштів, етичність інвестицій та реальні соціальні та екологічні результати.

Таким чином, дослідження свідчить, що молодіжний сегмент є перспективним для впровадження інноваційних банківських продуктів, які поєднують фінансову рентабельність та соціальну відповідальність. Це відкриває для Ощадбанку можливості для:

- залучення молодих клієнтів через спеціалізовані зарплатні та інвестиційні продукти;
- посилення бренду як соціально відповідального банку, що підтримує екологічні та інноваційні ініціативи;
- створення лояльної клієнтської бази, орієнтованої на довгострокові депозити та інвестиції у реальний сектор економіки.

Висновки до розділу 2

Банківська система України в період воєнного стану 2022–2024 років продемонструвала високий рівень адаптивності та інституційної стійкості, що є важливим фактором збереження довіри споживачів фінансових послуг. Із початком повномасштабної війни Національний банк України реалізував комплекс регуляторних послаблень, спрямованих на підтримку стабільності банківського сектору та забезпечення його функціонування в умовах кризової невизначеності. Зокрема, було гарантовано безперервність платіжних операцій і збереження доступності банківської інфраструктури, що суттєво вплинуло на утримання клієнтської бази та мінімізацію панічних настроїв на ринку.

У контексті формування довгострокової клієнтської довіри та сталого розвитку банків державного сектору Кабінетом Міністрів України затверджено Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Відповідно до зазначених стратегічних орієнтирів, державні банки позиціонуються як ключові

інститути фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та об'єктів критичної інфраструктури, що формує їх особливу соціально-економічну місію та конкурентні переваги на банківському ринку.

Управління клієнтською поведінкою в умовах підвищених ризиків та обмежених ресурсів доцільно розглядати на прикладі АТ «Державний ощадний банк України». Ощадбанк, як системно важливий державний банк, поєднує виконання комерційних функцій із реалізацією державної фінансової політики, що безпосередньо впливає на сприйняття бренду, рівень лояльності клієнтів та особливості їх споживчої поведінки. Саме тому аналіз маркетингових аспектів управління клієнтською поведінкою на прикладі Ощадбанку є репрезентативним для дослідження трансформації клієнтської політики банківського сектору України в умовах воєнного стану.

Місія АТ «Ощадбанк» ґрунтується на прагненні не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й ініціювати позитивні трансформації в економічному та соціальному просторі країни. Банк позиціонує себе як фінансова установа першого вибору для споживачів, формуючи емоційно близький та соціально відповідальний бренд, орієнтований на потреби кожного українця.

Стратегічною метою Ощадбанку є формування прибуткової, комерційно орієнтованої бізнес-моделі з високим рівнем фінансової стійкості, що поєднує лідерство в інноваціях із максимальним задоволенням клієнтських потреб. У маркетинговому вимірі така мета трансформується у створення конкурентоспроможної ціннісної пропозиції, заснованої на довірі, зручності та довгострокових партнерських відносинах із клієнтами.

Фундаментом корпоративної культури та маркетингової ідентичності Ощадбанку є три ключові цінності: людина, розвиток та прозорість. Орієнтація на людину визначає пріоритет клієнтоцентричності та персоналізованого підходу до обслуговування; розвиток відображає прагнення до впровадження інноваційних продуктів і цифрових сервісів; прозорість забезпечує формування довіри як ключового нематеріального активу бренду банку.

Стратегія розвитку Ощадбанку на 2021–2024 роки була затверджена акціонером — Урядом України (розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.10.2021). Водночас її практична реалізація зазнала коригування та була частково відкладена у зв'язку з надзвичайними обставинами, спричиненими повномасштабним збройним вторгненням російської федерації, що суттєво змінило макроекономічні умови та поведінку споживачів фінансових послуг.

Із початком військової агресії стратегічні пріоритети Ощадбанку були переорієнтовані на активне нарощення обсягів залучення коштів клієнтів як ключового ресурсу для підтримки економіки країни. У маркетинговому аспекті це сприяло зміцненню позицій банку як надійного фінансового партнера та інструмента збереження заощаджень населення. Акумуляовані ресурси дозволили банку розширити масштаби процентних операцій і забезпечити фінансування стратегічно важливих галузей економіки, що, своєю чергою, дало змогу частково нейтралізувати негативний вплив воєнних дій на якість кредитного портфеля та зберегти фінансову стабільність.

Чималі досягнення має АТ «Ощадбанк» в частині фінансових показників за результатами 2023 року.

Так, Ощадбанк отримав 9,3 млрд. грн. прибутку до оподаткування – цей результат дозволив спрямувати до бюджету найбільшу суму податків за час роботи Ощадбанку.

Чистий прибуток Ощадбанку за результатами 2023 року становить 5 976,5 млн. грн., тобто 6 млрд. грн. Позитивний фінансовий результат насамперед забезпечено високою адаптивністю банку до умов воєнного стану. Жодного разу у своїй історії Ощадбанк не мав такого значного фінансового результату.

За підсумками 2024 року Ощадбанк досяг рекордного прибутку до оподаткування в сумі 18,6 млрд. грн, причому чистий прибуток становить 7,9 млрд. грн. навіть з урахуванням підвищеного податкового навантаження.

Дослідження клієнтської поведінки при виборі фінансової установи для

отримання кредитного продукту або зарплатної картки є як ніколи актуальним для вітчизняних банків при побудові своєї клієнтської політики.

Тож, у підрозділі 2.3 кваліфікаційної магістерської роботи ми представили результати опитування молоді віком 20 – 25 років, що працює у сфері ІТ-технологій, задля формування розуміння особливостей поведінки цієї категорії як споживача банківських послуг з метою управління нею задля вдосконалення клієнтської політики АТ «Ощадбанк».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЙ СПОЖИВАЧІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Маркетингові заходи щодо збільшення обсягу постійних споживачів банківської установи

Проведені в роботі дослідження показали, що одним із найважливіших завдань сучасного конкурентоспроможного комерційного банку є формування стабільного обсягу його постійних споживачів, тобто першочерговим є утримання клієнтів, що обслуговуються в банківській установі.

У зв'язку з цим, вважаємо за необхідне маркетинговій службі АТ «Ощадбанк» рекомендувати запровадити наступні маркетингові заходи щодо збільшення обсягу постійних споживачів банківської установи:

1. Поглиблена сегментація клієнтської бази і таргетинг.

З маркетингової точки зору, ключовою передумовою формування постійної клієнтури є чітка сегментація ринку банківських послуг, яка передбачає:

- поділ клієнтів за соціально-демографічними, поведінковими та психографічними ознаками;
- виокремлення найбільш прибуткових та перспективних сегментів (CLV-підхід);
- формування цільових маркетингових пропозицій для кожного сегмента.

Застосування STP-моделі (Segmentation – Targeting – Positioning) дозволяє підвищити релевантність банківських продуктів і зміцнити довгострокові відносини з клієнтами.

2. Розвиток концепції relationship marketing (маркетингу взаємовідносин).

Для збільшення частки постійних споживачів доцільним є перехід від

транзакційного маркетингу до маркетингу взаємовідносин, що передбачає:

- орієнтацію на довготривалу співпрацю, а не разові продажі;
- управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management);
- формування емоційної прихильності клієнтів до бренду банку.

Результатом впровадження relationship marketing є зниження рівня відтоку клієнтів та підвищення показників утримання (retention rate).

3. Використання CRM-систем як інструменту маркетингової аналітики.

CRM-системи в банківській установі доцільно розглядати не лише як операційний інструмент, а й як основу маркетингових рішень, зокрема для:

- аналізу клієнтської поведінки та частоти використання продуктів;
- прогнозування потреб клієнтів (predictive marketing);
- персоналізації комунікацій і пропозицій.

Застосування CRM підвищує ефективність крос-продажів і ап-продажів (cross-selling, up-selling).

4. Формування ціннісних пропозицій (value proposition) для постійних клієнтів.

З маркетингового погляду, ключовим фактором лояльності є чітко сформульована ціннісна пропозиція, яка виходить за межі цінової конкуренції та включає:

- зручність та швидкість обслуговування;
- комплексність банківських продуктів;
- відчуття надійності та фінансової безпеки.

Ціннісні пропозиції мають бути адаптовані до кожного сегмента клієнтів і комуніковані через відповідні канали.

5. Маркетингове управління програмами лояльності.

Програми лояльності в банківській сфері доцільно розглядати як інструмент поведінкового маркетингу, що спрямований на стимулювання повторних транзакцій. Основними напрямками їх удосконалення є:

- перехід від універсальних програм до персоналізованих;
- використання гейміфікації та нефінансових стимулів;

- інтеграція програм лояльності з цифровими каналами банку.

Ефективно побудовані програми лояльності сприяють зростанню частоти контактів клієнта з банком.

6. Активізація digital-marketing та омніканальної комунікації

Сучасний банківський маркетинг базується на використанні цифрових каналів взаємодії, зокрема:

- контент-маркетингу (освітні матеріали, фінансова грамотність);
- таргетованої реклами в цифрових середовищах;
- омніканальної моделі комунікації (єдиний клієнтський досвід у всіх каналах).

Це підвищує пізнаваність бренду банку та сприяє формуванню стійкої клієнтської лояльності.

7. Управління брендом банку як маркетинговим активом.

З погляду маркетингу бренд банку виступає нематеріальним активом, що безпосередньо впливає на вибір клієнта. У цьому контексті важливими є:

- формування чіткого позиціонування бренду;
- підтримка репутації надійного та соціально відповідального банку;
- використання емоційних і ціннісних компонентів у комунікаціях.

Сильний бренд знижує чутливість клієнтів до цінових змін і стимулює довгострокову співпрацю.

Таким чином, застосування інструментів банківського маркетингу, зокрема сегментації, relationship marketing, CRM-аналітики, digital-комунікацій та управління брендом, створює передумови для формування стабільної бази постійних споживачів банківської установи та підвищення її конкурентних переваг на ринку фінансових послуг.

З маркетингової точки зору розробка та впровадження АТ «Ощадбанк» системної політики утримання клієнтів (customer retention policy) є ефективним інструментом підвищення клієнтської лояльності та довгострокової цінності клієнта (customer lifetime value). Реалізація такої політики дозволяє скоротити рівень відтоку клієнтів до конкурентних банків, ідентифікувати ключові

чинники припинення співпраці та запобігти їх повторенню в майбутньому, а також створити передумови для повернення частини втраченої клієнтської бази.

У межах маркетингової роботи з клієнтами пріоритетного значення набуває реалізація комплексу заходів, зокрема:

- управління продуктовою пропозицією, що передбачає адаптацію умов банківських продуктів до очікувань цільових сегментів (зниження процентних ставок, оптимізація комісій, формування персоналізованих продуктивних пакетів);

- управління клієнтськими відносинами (relationship marketing), яке включає оперативне усунення негативного клієнтського досвіду, побудову двосторонньої комунікації та залучення клієнтів до прямої взаємодії з представниками банку.

Водночас ключовим завданням банку є глибоке розуміння потреб і мотивацій клієнтів та здатність трансформувати їх у ціннісні пропозиції, що забезпечують максимальну відповідність очікуванням споживачів банківських послуг і формують довгострокову лояльність до бренду.

На нашу думку, ефективне утримання клієнтів у банківській сфері потребує дотримання комплексу маркетингово-управлінських принципів, спрямованих на формування довгострокових взаємовідносин і підвищення рівня клієнтської лояльності.

По-перше, доцільним є формування цілісної системи взаємодії з клієнтами, що базується на системному підході до управління лояльністю та враховує особливості різних клієнтських сегментів.

По-друге, важливим завданням є стандартизація та регламентація процесів обслуговування клієнтів на всіх етапах надання банківських послуг — від первинного контакту до післяпродажного супроводу.

По-третє, дотримання встановлених регламентів має забезпечуватися через чітко визначені посадові інструкції персоналу та/або використання автоматизованих інформаційних систем, що мінімізують ризик людського

фактору.

По-четверте, ключовим елементом сучасної клієнтської політики є персоналізація обслуговування. Реалізація індивідуального підходу до кожного клієнта значною мірою можлива завдяки впровадженню та ефективному використанню CRM-систем, які дозволяють сегментувати клієнтську базу та формувати адресні пропозиції.

По-п'яте, банк повинен активно використовувати накопичені дані про клієнтів для управління клієнтським досвідом: своєчасно реагувати на звернення та зауваження, пропонувати лише релевантні банківські продукти, здійснювати комунікацію з урахуванням життєвих подій клієнтів, що сприяє зміцненню емоційної прив'язаності до бренду.

Водночас для підвищення ефективності політики утримання клієнтів АТ «Ощадбанк» доцільно здійснювати регулярний маркетинговий моніторинг таких показників, як рівень якості обслуговування, інтенсивність і результативність комунікацій з клієнтами, рівень клієнтської лояльності, ступінь обізнаності клієнтів щодо банківських продуктів, а також морально-психологічний клімат у колективі та відділеннях банку.

Результати проведеного дослідження свідчать, що АТ «Ощадбанк» загалом реалізує ефективну політику утримання клієнтів. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, усунення яких потребує вдосконалення інструментів клієнтського маркетингу та впровадження перспективних методів підвищення лояльності клієнтів у середньо- та довгостроковій перспективі.

На сучасному етапі діяльності АТ «Ощадбанк», подібно до більшості комерційних банків, стратегія зростання орієнтована переважно на збільшення обсягів продажів, а не на формування та зміцнення позитивної репутації серед клієнтів. Використання подібних підходів іноді створює у потенційних клієнтів відчуття недовіри до банку та банківського сектору загалом. Прикладами таких практик є стягування комісій за користування банкоматами та економія на якості обслуговування клієнтів, що знижує рівень задоволеності та лояльності.

З маркетингової точки зору, на ефективне впровадження політики

утримання клієнтів у Ощадбанку впливають такі проблемні фактори:

1. Недостатня оптимізація бізнес-процесів та продуктового портфеля, що обмежує здатність банку пропонувати клієнтам актуальні, персоналізовані та конкурентні рішення.

2. Короткострокова орієнтація на прибутковість, що переважає над стратегічним формуванням лояльності та довгострокових відносин з клієнтами.

3. Відсутність чіткого довгострокового бачення у сфері управління клієнтською поведінкою, що ускладнює координацію між центральним офісом та філіями.

4. Розмитість системного підходу до клієнтського менеджменту, яка проявляється у невизначеності щодо пріоритетів: збалансування між прибутковістю та задоволеністю клієнтів.

5. Недостатня кількість кваліфікованого персоналу, частково обумовлена мобілізацією та іншими соціально-економічними чинниками, що обмежує можливості впровадження сучасних маркетингових інструментів.

У контексті маркетингу, подолання цих обмежень є критичним для підвищення рівня лояльності клієнтів, утримання існуючих та залучення нових споживачів банківських продуктів, а також для зміцнення позитивного іміджу Ощадбанку як клієнтоорієнтованої та соціально-відповідальної установи.

Для подолання виявлених недоліків та підвищення ефективності політики утримання клієнтів АТ «Ощадбанк» доцільно визначити пріоритетні завдання в умовах сучасної нецінової конкуренції:

- Підвищення якості банківських продуктів і послуг, орієнтованих на потреби клієнтів.
- Розвиток професійних компетенцій персоналу та забезпечення зручного доступу до послуг, включно з оптимальним режимом роботи філій.
- Скорочення часу обслуговування клієнтів та надання кваліфікованих консультацій на кожному етапі взаємодії.

Основні напрями діяльності для підвищення лояльності клієнтів включають:

1. Персоналізація взаємин із клієнтами:

Впровадження технології персонального менеджменту, створення спеціалізованого підрозділу та закріплення персональних менеджерів за ключовими клієнтами.

Перехід від поняття «клієнт» до поняття «партнер банку», що відображає корпоративну культуру та стандарти взаємодії.

Персональні менеджери відповідають за вивчення потреб клієнтів, аналіз бізнесу, підготовку індивідуальних комерційних пропозицій та участь у маркетинговому плануванні банку.

2. Використання CRM-систем:

Автоматизація та оптимізація процесів взаємодії з клієнтами дозволяє персоналізувати пропозиції, скоротити операційні витрати та підвищити ефективність роботи.

3. Покращення якості обслуговування:

Забезпечення доброзичливого ставлення персоналу, професіоналізму, відсутності черг, комфортних умов, швидкого та точного виконання операцій, а також наявності достатньої інформаційної підтримки.

4. Розвиток дистанційного обслуговування:

Використання інтернет-банкінгу, багатофункціональних банкоматів та call-центрів для скорочення витрат і підвищення точності транзакцій.

Відділення трансформуються у центри консультування та продажу складних фінансових продуктів, що дозволяє зосередити персонал на взаємодії з клієнтом.

5. Управління персоналом:

Регулярне навчання навичкам ведення переговорів та управління конфліктами, розробка системи постановки цілей та мотивації персоналу, що враховує індивідуальні та групові показники роботи.

6. Інформування та підвищення довіри клієнтів:

Надання клієнтам доступної інформації про стан банку на ринку, основні фінансові показники та пріоритети розвитку.

Використання авторитетних публічних осіб як елементів іміджевої комунікації.

7. Рекламна стратегія:

Комбінування іміджевої реклами для утримання існуючих клієнтів та продуктової реклами для залучення нових, із чіткою систематизованою інформацією про тарифи та умови продуктів.

8. Оптимізація мережі філій та каналів дистрибуції:

Підвищення ефективності філіальної мережі через оптимізацію функцій, зниження витрат та забезпечення найкращого територіального покриття.

9. Сегментація клієнтів та адаптація продуктів:

Формування пропозицій на основі соціально-економічного профілю, поведінкових мотивів та привабливості клієнтів для банку.

Наприклад, умови обслуговування можуть залежати від тривалості співпраці клієнта з банком.

Комплексне застосування цих заходів сприятиме формуванню ефективної стратегії утримання клієнтів, підвищенню їхньої лояльності, зменшенню відтоку та зміцненню позитивного іміджу АТ «Ощадбанк» на фінансовому ринку.

Залучені кошти становлять найбільш значущу частину ресурсів АТ «Ощадбанк», перевищуючи власні капітали банку у кілька разів. Сучасний обсяг готівки, що знаходиться у населення, є достатньо високим, і тому стратегічно важливо запропонувати індивідуальним вкладникам комплекс високоякісних та диференційованих послуг. Це дозволить банку акумулювати значні додаткові ресурси та зміцнити фінансову позицію.

Розвиток такого сервісного портфеля потребує впровадження інноваційних підходів до оформлення депозитних продуктів, застосування сучасних технологій і технічних засобів ведення банківських операцій, включно з чековими книжками, кредитними картками, мобільними та дистанційними каналами обслуговування.

У маркетинговому аспекті це сприятиме:

1. Повнішому задоволенню потреб клієнтів у різноманітних банківських послугах.
2. Підвищенню рівня сервісу та задоволеності клієнтів, що стимулює їхню лояльність.
3. Зростанню зацікавленості фізичних осіб у розміщенні коштів на поточних та депозитних рахунках банку, що, у свою чергу, сприятиме залученню нових вкладників та зміцненню клієнтської бази.

Таким чином, розвиток комплексного сервісу та впровадження сучасних технологій у роботу з клієнтами стає ключовим інструментом маркетингової стратегії АТ «Ощадбанк» для підвищення ефективності залучення ресурсів і формування довгострокової лояльності споживачів фінансових послуг.

3.2. Оптимізація методики маркетингової оцінки клієнтів АТ «Ощадбанк»

Розглядаючи механізм управління депозитами фізичних осіб в АТ «Ощадбанк», слід відзначити, що маркетингові служби банку приділяють недостатню увагу комплексному аналізу клієнтської бази. У міжнародній практиці інформація про споживачів банківських послуг є одним із ключових інструментів формування ефективної депозитної політики.

Дослідження окремого клієнта може бути досить поглибленим, однак для більшості клієнтів таке детальне вивчення є ресурсно обмеженим і економічно невиправданим. Водночас, на практиці доцільним є одночасне використання індивідуальних характеристик окремих клієнтів та узагальненої інформації про всю клієнтську базу. Такий підхід дозволяє точніше визначати потреби споживачів у банківських продуктах та послугах, прогнозувати їхню поведінку та формувати релевантні маркетингові пропозиції.

Отже, перспективним завданням для АТ «Ощадбанк» є вдосконалення організації аналізу маркетингової інформації клієнтської бази шляхом

систематичного виявлення та оцінки ключових характеристик стану клієнтів (Q). Це дозволить не лише підвищити ефективність депозитної політики, а й створити більш персоналізовані пропозиції для різних сегментів клієнтів, підвищуючи лояльність та довгострокову взаємовигідність відносин.

$Q = (\text{фінансове, соціально-психологічне становище, відносини з банком}).$

Клієнтська база депонентів банку визначається складовими:

$$Q = (u, m, f), \quad (3.1)$$

де u – сукупність параметрів які характеризують фінансовий стан клієнтів банку;

m – сукупність параметрів які характеризують соціально-психологічний стан клієнтів;

f – сукупність параметрів які характеризують відносини депонентів з банком.

Кожна з груп клієнтів (або окремо взятий клієнт) q характеризується за наступними групами показників – фінанси, соціально-психологічний стан, відносини з банком.

$$q = (u_i, m_i, f_i), \quad (3.2)$$

де:

$u_i = \{u_i\} = (u^1_i, u^2_i, \dots, u_i)$ – показники, які характеризують фінансовий стан i -го клієнта, U – кількість показників (див. табл. 5.1).

$m_i = \{m_i\} = (m^1_i, m^2_i, \dots, m_i)$ – показники соціально-психологічного становища i -го вкладника, де M – кількість показників (див. табл. 3.2).

$f_i = \{f_i\} = (f^1_i, f^2_i, \dots, f_i)$ – показники, які характеризують відносини i -х вкладників і з банками, F – кількість показників (див. табл. 3.1).

Соціально-психологічний стан клієнта банку формується під впливом численних факторів, серед яких вирішальне значення мають комплексні

Таблиця 3.1

Показники фінансового стану клієнта банку

Показники	Рівень		
	високий	Середній	низький
1	2	3	4
Дохід клієнта	3	2	1
Дохід клієнта у порівнянні з середнім доходом населення	3	2	1
Характер притоку грошових коштів	3	2	1
Структура джерел надходжень коштів	3	2	1

Примітка. Джерело: Розроблено автором

показники соціально-психологічного стану споживача банківських послуг.

Для аналізу та управління поведінкою клієнтів ці показники традиційно ранжуються за трьома рівнями: високий, середній та низький. До ключових груп показників належать:

Фінансовий стан вкладника – оцінка платоспроможності, стабільності доходів та готовності до фінансових ризиків.

Соціально-психологічний стан клієнта – рівень задоволеності банківським обслуговуванням, довіра до фінансової установи, мотивація до використання банківських продуктів.

Взаємовідносини з банком – ступінь лояльності, активність у користуванні продуктами, готовність рекомендувати банк іншим.

Ранжування клієнтів за цими рівнями дозволяє банку здійснювати диференційовану маркетингову політику, визначати пріоритети для утримання та залучення клієнтів, а також персоналізувати пропозиції фінансових продуктів, орієнтуючись на конкретний рівень фінансової та психологічної готовності кожного сегмента (див. табл. 3.2).

Для оцінки показників фінансового та соціально-психологічного стану клієнтів АТ «Ощадбанк» застосовується система балів, що дозволяє стандартизувати та квантифікувати характеристики клієнтської бази. Кожен показник оцінюється за трьохбальною шкалою:

Таблиця 3.2

Показники соціально-психологічного стану клієнта

Показники	Рівень		
	високий	Середній	низький
1	2	3	4
Вік	3	2	1
Термін проживання в даному регіоні	3	2	1
Кваліфікація	3	2	1
Стаж роботи	3	2	1
Сімейний стан	3	2	1
Досвід	3	2	1
Відношення до спорту	3	2	1
Оцінка розміру власності	3	2	1
Проведення незаконних операцій	3	2	1
Участь в кримінальних справах	3	2	1
Участь в благодійності	3	2	1
Оцінка іміджу	3	2	1
Солідність	3	2	1
Престиж	3	2	1
Азартність	3	2	1
Інтенсивність відношень з банками	3	2	1
Професійний ріст	3	2	1
Підприємницький склад мислення	3	2	1
Здатність йти на ризик	3	2	1
Стан здоров'я	3	2	1

Примітка. Джерело: Розроблено автором

1 бал – низький рівень;

2 бали – середній рівень;

3 бали – високий рівень.

Оцінювання може проводитися двома способами:

- Менеджером банку із використанням експертної системи, яка забезпечує структуровану обробку інформації та мінімізує суб'єктивізм оцінок;
- Безпосередньо клієнтом через анкетування, розроблене банком, що

дозволяє враховувати суб'єктивні очікування та сприйняття банківських послуг.

Після присвоєння балів усім показникам фінансового стану, соціально-психологічного стану та взаємин клієнта з банком здійснюється аналітична обробка значень. Ця процедура дозволяє комплексно оцінити стан кожного клієнта, сегментувати клієнтську базу та визначити пріоритети для персоналізованих маркетингових дій, спрямованих на підвищення лояльності та ефективного утримання клієнтів.

$$|q| = (|ui|, |mi|, |fi|), \quad (3.3)$$

де $|q|$ - значення рівня показника q (q – будь-який з показників характеристики клієнта {приймає значення 1,2,3}).

Присвоєння значень 1, 2 або 3 проводиться експертною системою. Результатом присвоєння значень характеристикам клієнта є визначення їх якості.

$$\sum |q| = (\sum |ui|, \sum |mi|, \sum |fi|) = \bar{q} = (\bar{ui}, \bar{mi}, \bar{fi}) \quad (3.4)$$

Проводиться сумування значень кожного з показників характеристик клієнта.

Менеджери АТ «Ощадбанк» у процесі застосування даної моделі мають можливість формувати власний набір показників для аналізу клієнтської бази, орієнтуючись на конкретні завдання, які вони ставлять перед собою.

Наприклад, для виявлення ставлення різних груп населення до строкових депозитів або накопичувальних (ощадних) рахунків менеджери можуть виділяти окремі показники, що відображають:

фінансовий стан клієнта,

соціально-психологічний стан,

відношення клієнта до банку або до конкретної банківської операції.

Завдяки такому підходу можливо оцінити індивідуальні та групові

Таблиця 3.3

Показники відносин клієнта з банком

Показники	Рівень		
	високий	Середній	низький
Кількість банків в яких обслуговується клієнт	3	2	1
Потреба клієнта в банківських послугах	3	2	1
Оцінка клієнтами цінової політики обслуговуючих банків	3	2	1
Тривалість стосунків з банком	3	2	1
Широта асортименту послуг банку які споживає банк	3	2	1
Можливість збільшення споживання продукції банку	3	2	1
Доля депозитних операцій клієнта з банком серед усіх операцій з банком	3	2	1
Безпека взаємовідносин клієнт-банк	3	2	1
Обсяг споживання банківських продуктів клієнтом	3	2	1
Рівень спілкування банку з клієнтом	3	2	1
Довіра вкладника банку	3	2	1

Примітка. Джерело: Розроблено автором

уподобання вкладників щодо пропонованих банківських продуктів з урахуванням їх фінансових можливостей та психологічної готовності до використання того чи іншого виду послуг. Це забезпечує основу для розробки персоналізованих маркетингових стратегій та ефективного управління поведінкою клієнтів у банку.

Потім проводиться розрахунок частки суми значень показників від максимально можливого значення суми:

$$\eta_i = \eta(\bar{c}_i, \bar{m}_i, \bar{f}_i) \quad (3.5)$$

Значення η_i , η_m , η_f дозволяють отримати менеджерам банку інформацію стосовно яких аспектів діяльності клієнтів банку краще розвинуті, на основі чого можна визначити напрямки роботи банку з вкладниками, готовність клієнтів до споживання нових послуг банку.

Аналіз за запропонованою моделлю може здійснюватися як на індивідуальному рівні для кожного окремого клієнта за допомогою анкетування, так і на груповому рівні для визначених сегментів вкладників. Для підвищення точності оцінки та ефективності маркетингових рішень доцільно здійснювати групування клієнтів за віковим критерієм, що дозволяє виявити специфічні потреби та поведінкові патерни різних вікових категорій.

Такий підхід забезпечує:

- сегментацію клієнтської бази для більш персоналізованого маркетингу;
- точніше прогнозування попиту на банківські продукти в кожній групі;
- розробку адаптованих продуктово-комунікаційних стратегій, орієнтованих на різні вікові категорії клієнтів (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Групування вкладників банку за віком

Група вкладників	Вік клієнта
1	18-25
2	26-35
3	36-45
4	46-55
5	56 та більше

Примітка. Джерело: Розроблено автором

Таке сегментування клієнтської бази за віком та іншими характеристиками дозволяє знизити витрати менеджерів на аналіз, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів банку.

Для наочності та зручності прийняття маркетингових рішень менеджерам доцільно графічно відображати значення показників фінансового та соціально-психологічного стану клієнтів, а також їхніх відносин із банком. Наприклад, фінансовий стан окремого клієнта або групи клієнтів може бути представлений на діаграмі, де по осі X розміщуються окремі показники, а по осі Y — їхні

значення у балах, як показано на рисунку 3.1.

Такий підхід дозволяє маркетинговим фахівцям швидко ідентифікувати потреби клієнтів, виявляти сегменти з високим потенціалом для залучення депозитів та розробляти персоналізовані пропозиції банківських продуктів.

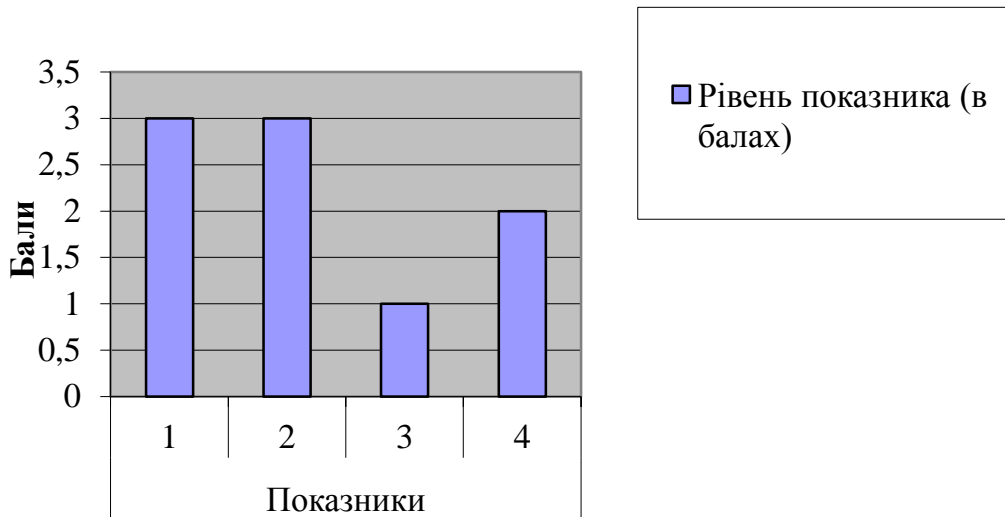


Рис. 3.1 Фінансовий стан клієнта банку

Примітка. Джерело: Розроблено автором

Таким чином, за допомогою методів кореляційного та автокореляційного аналізу нами здійснено прогноз доходності операцій АТ «Ощадбанк». Результати дослідження показали, що ключовим фактором впливу на доходність банку є динаміка активів, які протягом 2022–2024 років систематично зростали завдяки застосуванню відповідних маркетингових стратегій та моделей споживчої поведінки різних категорій клієнтів.

Це свідчить про те, що ефективне сегментування клієнтської бази та персоналізовані підходи до управління депозитними та кредитними продуктами прямо впливають на фінансові результати банку. Водночас підкреслюється важливість аналітичного моніторингу поведінки клієнтів для прогнозування доходності та формування стратегічних рішень у сфері маркетингу банку.

3.3. Прогнозування фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк» з урахуванням впроваджених рекомендацій

Для підсумку проведеного дослідження та оцінки ефективності запропонованих маркетингових та організаційних заходів, доцільно скласти прогнозну фінансову звітність АТ «Ощадбанк». Це дозволить оцінити фінансовий стан банку через визначений проміжок часу – рік, квартал або місяць. У даному дослідженні обрано прогнозний період один рік.

Основою прогнозної моделі виступає історична фінансова звітність банку, на підставі якої формуються очікувані значення показників майбутньої звітності. Відправною точкою для побудови прогнозу є балансове рівняння, що гарантує відповідність активів і пасивів у будь-якому прогнозі.

Слід зазначити, що моделі прогнозної фінансової звітності можуть відрізнятися за структурою активів і зобов'язань в залежності від цілей моделювання. Наприклад, для оцінки майбутньої величини кредитного портфеля необхідно передбачити питому вагу кредитного портфеля у складі активів, а також виділити окремі позиції власного капіталу та залучених коштів банку. Аналогічний підхід застосовується при моделюванні інших елементів фінансової звітності для різних управлінських завдань.

Прогнозна фінансова звітність банку концентрує в собі інформацію для розрахунків бухгалтерського балансу, звіту про прибутки та збитки, руху грошових коштів, а також для аналізу структури капіталу, активів і зобов'язань. Таким чином, вона виконує роль інтегрованого інструмента прогнозування та бюджетного планування на обраний період – рік, квартал або місяць.

Прогноз базується на розрахунках процентних доходів та витрат, витрат на оплату праці, адміністративних витрат та інших статей. Для узагальнення результатів нашого дослідження та застосування запропонованих заходів, наведених у підрозділах 3.1 та 3.2, складено прогнозний Звіт про фінансові результати АТ «Ощадбанк», спираючись на дані звіту за 2024 рік [Дод. Б.2]. Результати прогнозу представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Агрегований прогнозний звіт про фінансові результати АТ «Ощадбанк»

Найменування статті	2024 рік, тис. грн.	Прогнозний рік, тис. грн.	Відхилення	
			+/-	%
1. Чистий процентний дохід	24 318 015	32 075 462	7 757 447	31,9
1.1. Процентні доходи	43 957 426	56 749 037	12 791 611	29,1
1.2. Процентні витрати	(19 639 411)	(24 863 494)	5 224 083	26,6
1.3. (Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	2 760 118	5 925 973	3 165 855	114,7
1.4. Чистий процентний дохід/ (витрати) після (формування)/розформування резерву	27 078 133	33 251 947	6 173 814	22,8
2. Чистий непроцентний дохід, у т.ч.:	10 261 852	11 636 940	1 375 088	13,4
2.1. Комісійні доходи	12 930 876	14 521 374	1 590 498	12,3
2.2. Комісійні витрати	(6 157 539)	(5 689 566)	-467 973	-7,6
2.3. Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою	1 222 481	1 348 397	125 915,5	10,3
2.4. Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти (курсові різниці)	(81 181)	(58 288)	-22 893,04	-28,2
2.5. Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3 520 815	3 957 396	436 581,1	12,4
2.6. (Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями.	(493 766)	(534 749)	40 982,6	8,3
2.6. Чистий прибуток (збиток) від модифікації фінансових активів	(1 229 195)	(796 518)	-432 676,6	-35,2
2.7. Інші доходи	513 686	563 514	49 827,54	9,7
3. Операційні доходи (1.4 + 2):	37 339 985	42 567 583	5 227 598	14
4. Операційні витрати:	(18 782 764)	(16 247 091)	-2 535 673,14	-13,5
4.1. Витрати на виплати працівникам	(9 111 788)	(6 852 065)	-2 259 723	-24,8
4.2. Амортизаційні витрати	(2 464 351)	(2 299 239)	-165 111,5	-6,7
4.3. Інші адміністративні та операційні витрати	(7 206 625)	(5 786 920)	-1 419 705	-19,7
4.4. Прибуток від операційної діяльності (3 – 4)	18 557 221	35 091 705	16 534 484	89,1
5. Прибуток до оподаткування	18 557 221	35 110 262	16 553 041	89,2
6. (Витрати) / відшкодування з податку на прибуток	(10 664 432)	(20 177 105)	9 512 673	89,2
7. Чистий прибуток / (збиток) (5 – 6)	7 892 789	14 948 942	7 056 153,37	89,4

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [Дод. Б.2]

Формування прогностичних фінансових показників АТ «Ощадбанк» базується на аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, які суттєво впливали на банківський ринок України. До таких факторів належать фінансова криза 2020 року, пандемія COVID-19 та її наслідки для економіки, а також повномасштабна російсько-українська війна з лютого 2022 року, яка створила додатковий тиск на кредитну діяльність та регуляторну політику банків.

Незважаючи на ці негативні впливи, маркетингова стратегія Ощадбанку спрямована на зміцнення довіри клієнтів та активне збільшення кредитного портфеля. У 2022–2023 роках банк тимчасово знизив темпи нарощення кредитів, концентруючись на управлінні ризиками та утриманні доходності. Проте вже у 2024 році спостерігається кардинальна зміна стратегії: банк зміцнює позиції як системно важливий учасник ринку, лідер за обсягами кредитування та активів, що свідчить про високий рівень адаптації до кризових умов та ефективне використання маркетингових інструментів для залучення клієнтів.

З точки зору прогнозування на наступний рік, маркетингові зусилля банку передбачають активне розширення кредитної бази, що забезпечить доходи як за діючими, так і за новими кредитними продуктами. Це, у свою чергу, дозволяє Ощадбанку зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати лояльність клієнтів та розширювати сегмент залучених фізичних і корпоративних вкладників, інтегруючи маркетингові стратегії з фінансовим плануванням та управлінням ризиками.

Прогностичний звіт про фінансові результати АТ «Ощадбанк» демонструє позитивну динаміку доходності банку у наступному році, що зумовлена ефективним поєднанням фінансової та маркетингової стратегій. Зокрема, зростання процентного доходу на 29,1 % та одночасне зменшення процентних витрат на залучення ресурсів на 26,6 % призвело до збільшення чистого процентного доходу на 31,9 %.

Акцент на підвищенні якості кредитного портфеля та реструктуризації активів дозволяє одночасно формувати резерв під очікувані кредитні збитки,

збільшуючи його на 114,7% для операцій із нарахуванням процентів. Таке стратегічне управління кредитним портфелем є ключовим маркетинговим інструментом, оскільки зміцнює довіру клієнтів і підвищує привабливість банку для нових вкладників та корпоративних клієнтів.

Інвестиційна політика банку передбачає збільшення портфеля цінних паперів, що сприятиме зростанню доходів від операцій з ними. Водночас скорочення витрат на персонал на 24,8% через підвищення кваліфікації існуючих співробітників та оптимізація адміністративних і операційних витрат (на 19,7%) дозволяє більш ефективно використовувати ресурси банку та пропонувати клієнтам конкурентніші умови обслуговування.

Завдяки вдосконаленій маркетинговій оцінці споживача та персоналізованій програмі обслуговування, прогнозується подальше зростання чистого прибутку банку. Якщо у 2023 році він збільшився на 836% порівняно з 2022 роком, а у 2024 – досяг 7,89 млрд грн, то у прогнозованому році очікується його зростання до 14,95 млрд грн, що становить 89,4% приросту від 2024 року.

Таким чином, інтеграція маркетингових стратегій з фінансовим плануванням дозволяє Ощадбанку не лише зміцнити позиції на ринку, а й ефективно утримувати клієнтську базу, підвищувати лояльність споживачів та оптимізувати операційні витрати, що є ключовими факторами сталого розвитку банку.

Крім зниження витрат та підвищення процентних доходів, прогнозне зростання фінансових показників АТ «Ощадбанк» обумовлено також збільшенням комісійних доходів на 12,3%, чистого прибутку від операцій з іноземною валютою на 10,3% та переоцінки валюти на 28,2%.

Особливо важливим є прогнозоване зменшення чистого збитку від модифікації фінансових активів на 35,2%, що свідчить про більш ефективне управління ризиками та активами банку. Інші статті прогнозного звіту збережуть тенденції, сформовані у 2024 році, забезпечуючи стабільність фінансової діяльності.

Ці зміни безпосередньо вплинуть на рентабельність і дохідність

кредитних вкладень банку, що є ключовим показником для оцінки ефективності залучення та використання ресурсів клієнтів. Нагадаємо, що показник рентабельності кредитних операцій визначається як співвідношення між процентними доходами за кредитами та витратами банку за строковими коштами клієнтів.

$$R_{\text{прогн}} = \frac{43\,957\,426}{3\,725\,206} = 11,8.$$

Прогнозна рентабельність кредитних операцій у майбутньому році очікувано дещо зросте порівняно з показниками 2024 року. Водночас, у зв'язку з воєнними та кризовими умовами в державі, її значення поки що не може значно перевищити рівень попереднього року.

За даними Звіту про фінансові результати АТ «Ощадбанк» за 2024 рік, кредитний портфель банку становив 111 082 518 тис. грн [Зв. 2024, с. 72; Дод. А.2]. Для оцінки ефективності кредитної діяльності у прогнозованому році розраховуємо показник доходності кредитних операцій як співвідношення річного процентного доходу до балансового значення середньорічного обсягу кредитного портфеля, використовуючи дані балансу за 2024 рік (Дод. А.2) та звіту про фінансові результати банку (Дод. Б.2).

У прогнозованому році керівництво АТ «Ощадбанк» планує сформувати обсяг кредитного портфеля на рівні 113 008 256 тис. грн, що дозволяє визначити коефіцієнт доходності кредитних вкладень за формулою:

$$K_{\text{прогноз.}} = \frac{43\,318\,015}{(111\,082\,518 + 113\,008\,256)/2} = 0,78.$$

З проведеного розрахунку видно, що впровадження рекомендованих заходів призвело до зростання доходності кредитних операцій у порівнянні з 2022–2024 роками (значення показника у ці роки становили 0,57; 0,55 та 0,67

відповідно). При цьому прогнозна доходність перевищила рівень 2024 року, що свідчить про позитивний ефект застосованих заходів у сфері маркетингової оцінки споживачів банківських послуг та формування програми управління поведінкою клієнтів АТ «Ощадбанк».

Отже, отримані прогнозні дані підтверджують, що реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню прибутковості операцій банку, незважаючи на загальний кризовий стан банківської системи України в умовах війни. Це демонструє ефективність інтегрованого підходу, який поєднує фінансове планування та маркетингове управління поведінкою клієнтів.

Висновки до розділу 3

Одним із ключових завдань сучасного конкурентоспроможного комерційного банку є ефективне утримання клієнтів, що обслуговуються в установі.

Розробка та впровадження комплексної політики утримання клієнтів в АТ «Ощадбанк» дозволяє:

- зменшити відтік клієнтів до інших банківських установ;
- ідентифікувати основні причини їхнього відходу та запобігти їх повторенню;
- повернути частину колишньої клієнтської бази.

До основних заходів у рамках політики утримання клієнтів належать:

Управління продуктовою пропозицією – напрацювання персоналізованих пропозицій, включно зі зниженням процентних ставок або комісій, а також створення індивідуальних пакетів банківських продуктів.

Управління взаємовідносинами з клієнтами – усунення негативних моментів у обслуговуванні, організація зустрічей клієнтів із керівництвом банку, забезпечення зворотного зв'язку та консультування.

У цьому контексті для банку критично важливим є розуміння потреб

клієнтів та вміння пропонувати їм комплексні рішення, що максимально відповідають їхнім очікуванням.

Проведені дослідження показали, що АТ «Ощадбанк» здійснює успішну політику утримання клієнтів, проте наявні певні недоліки у її реалізації. Виявлені проблеми дозволяють визначити ключові шляхи їх подолання та перспективні стратегії підвищення ефективності утримання клієнтської бази.

Залучені кошти фізичних осіб становлять ключовий ресурс АТ «Ощадбанк» і в кілька разів перевищують обсяг власних коштів банку. Сучасний рівень готівки, що перебуває в обігу серед населення, є достатньо значним. Якщо Ощадбанк зможе запропонувати вкладникам розширений комплекс високоякісних банківських послуг, це дозволить йому ефективно акумулювати значні додаткові ресурси для реалізації кредитної та інвестиційної політики.

У механізмі управління депозитами фізичних осіб слід зазначити, що менеджери банку наразі приділяють недостатню увагу глибокому аналізу клієнтської бази. Між тим, у міжнародній практиці саме маркетингово-орієнтована інформація про клієнтів комерційного банку є одним із найважливіших інструментів формування депозитної політики. Хоч дослідження окремого клієнта може бути деталізованим, для більшості клієнтів таке глибоке опрацювання є ресурсно обмеженим. У той же час, систематизація характеристик окремих клієнтів та формування узагальнених профілів дозволяє банку точніше визначати потреби клієнтів у банківських продуктах і послугах.

Застосування методів кореляції та автокореляції дозволило розрахувати прогноз доходності операцій АТ «Ощадбанк». Результати дослідження свідчать, що значний вплив на прибутковість банку мають активи, які протягом 2021–2023 років постійно нарощувалися відповідно до моделей споживчої поведінки різних категорій клієнтів.

Незважаючи на негативні наслідки російсько-української війни, банківська система України демонструє стабільність і розвиток, а методи оцінки ефективності діяльності банків постійно удосконалюються з

урахуванням сучасних маркетингових підходів і поведінкових моделей клієнтів.

Показники, що унаочнюють рівень доходів, витрат та прибутку замінюються на нові – більш сучасніші, які краще відповідають сучасним вимогам української банківської системи. Вітчизняні фахівці розробляють їх, спираючись на міжнародний досвід.

Тому й було доцільно проаналізувати методики оцінки доходів, які використовуються іноземними банками та оцінити можливості їх застосування в банківській системі України.

Для узагальнення проведеної роботи та застосування запропонованих нами у підрозділі 3.1 і 3.2 заходів для АТ «Ощадбанк» наприкінці роботи нами було складено прогностичний Звіт про фінансові результати, спираючись на дані Звіту про фінансові результати банку за 2024 рік.

Низка подій, які лягли в основу їх формування : це зумовлено, перш за все, настанням фінансової кризи у 2020 року та подальшими кризовими хвилями 2020-2021 років, що охопили всю банківську систему України внаслідок виникнення пандемії COVID-19. Далі з лютого 2022-го року російсько-українська війна продовжила фінансову кризу, а НБУ був змушений також керуватися жорсткими діями щодо регулювання кредитної діяльності і цінової політики комерційних банків.

Все це сприяло розвитку негативних тенденцій комерційних банків, зокрема майже призупиненню нарощування обсягів їхніх кредитних портфелів.

ВИСНОВКИ

У науковому середовищі виділяють чотири ключові стратегії діяльності банків, від обрання яких безпосередньо залежить формування та управління поведінкою клієнтів:

Ресурсна стратегія (або стратегія лідерства за витратами) – орієнтована на оптимізацію витрат та ефективне використання ресурсів для підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія динамічних можливостей (або стратегія лідерства за диференціацією та фокусуванням) – спрямована на створення унікальних пропозицій для різних сегментів ринку, що підвищує привабливість банку для клієнтів.

Мережева стратегія – акцент на розширенні каналів комунікації та побудові ефективної клієнтської мережі для підвищення доступності послуг.

Конкурентна стратегія – фокус на активному реагуванні на дії конкурентів і посиленні позицій банку у визначених сегментах ринку.

При прийнятті стратегічних рішень щодо управління поведінкою клієнтів до уваги слід брати ключові показники, що характеризують поточний рівень розвитку банку. До таких напрямів належать:

Взаємодія з клієнтами – оцінка ефективності комунікаційних каналів і рівня задоволеності клієнтів.

Створення технологічної платформи – впровадження цифрових інструментів, CRM-систем, дистанційного обслуговування та аналітики клієнтської бази.

Формалізація та методологія – наявність регламентів, стандартів обслуговування та аналітичних процедур для роботи з клієнтами.

Розвиток персонального складу фахівців – підвищення кваліфікації співробітників та формування команди, здатної ефективно реалізовувати клієнтську політику банку.

Незалежно від обраної стратегії, управління поведінкою банківських

клієнтів є інструментом досягнення проміжних тактичних цілей установи в рамках загальної стратегії комерційного банку.

Як було встановлено у першому розділі, найважливішими завданнями при роботі з клієнтами є залучення, утримання та розвиток клієнтської бази. Для їх успішного виконання необхідно, на основі оцінки вихідного стану клієнтської бази, розробити клієнтську політику банку – інтегроване поєднання стратегічних та тактичних завдань, що включає цільові орієнтири, пріоритети та обсяг ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Отже, клієнтська політика банку є ключовим стратегічним документом, що визначає напрямки взаємодії з клієнтами та реалізацію маркетингової стратегії комерційного банку. Дослідження показало, що основним принципом роботи з клієнтською базою є клієнтоорієнтований підхід, який передбачає індивідуалізацію пропозицій та підвищення задоволеності клієнтів.

Важливим аспектом реалізації клієнтської політики утримання є сегментація клієнтської бази, яка дозволяє банку виділяти пріоритетні групи клієнтів, формувати для них точкові, адресні пропозиції та забезпечувати максимальну ефективність комунікацій. Метою сегментації є не лише оптимізація пропозицій, а й капіталізація клієнтської бази, що підвищує загальну прибутковість банку.

Економічний зміст банківського прибутку розкривається через його взаємозв'язок із прибутком клієнтів банку. Банківська діяльність базується на суспільному значенні фінансових установ, які виникли як інститут, що задовольняє потреби у платежах, збереженні капіталу та доступі до ресурсів. Водночас банки зобов'язані здійснювати свою діяльність у відповідності до суспільних інтересів, що забезпечує стабільність та довіру клієнтів.

Метою аналізу та управління фінансовими результатами є виявлення резервів підвищення прибутковості діяльності банку та формування практичних рекомендацій для оптимізації фінансових і маркетингових рішень.

Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнного стану 2022–2024 років, під час якого банківська система України продовжує

демонструвати стійкість. Від початку військової агресії Національний банк України запровадив низку послаблень у контролі за діяльністю комерційних банків, що враховували кризові умови функціонування фінансового сектору. Завдяки цьому забезпечено безперервність проведення платежів та стабільну роботу банківської мережі, що є ключовою умовою підтримки довіри клієнтів та ефективного реалізації клієнтської політики.

Особливості управління поведінкою клієнтів на банківському ринку було досліджено на прикладі Публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк»).

Місія банку полягає у постійному вдосконаленні та ініціюванні позитивних змін у країні, прагненні стати банком першого вибору та підтриманні емоційного зв'язку з кожним клієнтом.

Стратегічна мета Ощадбанку – забезпечення прибутковості та комерційної ефективності за умови високої стійкості бізнесу, лідерство в інноваціях і задоволенні потреб клієнтів.

З початку військової агресії банк сфокусувався на збільшенні обсягів залучення коштів клієнтів, акумулюючи ресурс для підтримки економіки країни та стратегічних галузей. Залучені ресурси дозволили наростити обсяги процентних операцій, що частково компенсувало вплив воєнного стану на якість кредитного портфеля.

Фінансові показники за 2024 рік свідчать про значні досягнення банку: прибуток до оподаткування склав 18,6 млрд грн, що дозволило спрямувати до бюджету рекордну суму податків. Чистий прибуток становив 7,9 млрд грн, що є найвищим показником за всю історію діяльності банку. Цей результат забезпечено насамперед високою адаптивністю банку до умов воєнного стану та ефективним управлінням клієнтською базою.

Дослідження поведінки клієнтів при виборі фінансової установи для отримання кредитних продуктів або зарплатних карток має вирішальне значення для формування ефективного клієнтської політики. У підрозділі 2.3 магістерської роботи представлені результати опитування молоді віком 20–25

років, що працює у сфері ІТ, що дозволяє сформувати маркетингове розуміння поведінки цієї категорії клієнтів та розробити рекомендації для оптимізації управління їхніми потребами з метою підвищення лояльності та ефективності клієнтської політики АТ «Ощадбанк».

Одним із найважливіших завдань сучасного конкурентоспроможного комерційного банку є утримання клієнтів, що обслуговуються в ньому.

Розробка та реалізація АТ «Ощадбанк» політики утримання клієнтів та її реалізація дозволить зменшити кількість клієнтів, що переходять на обслуговування в інші банки, визначити причини відходу клієнтів та не допустити їх повторення, повернути частину минулої клієнтури.

До найважливіших заходів під час роботи з клієнтами слід віднести: 1) управління продуктовою пропозицією (наприклад, пропозиції щодо зниження процентної ставки чи комісії, плани щодо конкретних банківських продуктів); 2) управління відносинами (усунення негативних моментів, організація зустрічі клієнтів з керівництвом банку та ін.). При цьому для банку важливо розуміти потреби клієнтів та вміти подавати їм готові рішення, які максимально відповідають очікуванням.

Наші дослідження показали, що Ощадбанк проводить успішну політику щодо утримання клієнтів, проте можна виділити ряд недоліків при її проведенні, а також визначити основні способи їх подолання та перспективні методи утримання клієнтів у банку.

За допомогою методу кореляції і автокореляції нами було розраховано прогноз доходності операцій банку АТ «Ощадбанк», у результаті якого виявлено, що на доходність Ощадбанку значний вплив мають активи, які у 2022-2024 роках постійно нарощуються через відповідно обрані моделі споживчої поведінки різних категорій клієнтів.

Незважаючи на негативні обставини та наслідки російсько-української війни, банківська система України постійно розвивається, змінюються також і методи оцінки ефективності діяльності банків. Показники, що унаочнюють рівень доходів, витрат та прибутку замінюються на нові – більш сучасніші, які

краще відповідають сучасним вимогам української банківської системи. Вітчизняні фахівці розробляють їх, спираючись на міжнародний досвід. Тому й було доцільно проаналізувати методики оцінки доходів, які використовуються іноземними банками та оцінити можливості їх застосування в банківській системі України.

Для узагальнення проведеної роботи та застосування запропонованих нами у підрозділі 3.1 і 3.2 заходів для АТ «Ощадбанк» наприкінці роботи нами було складено прогнозний Звіт про фінансові результати, спираючись на дані Звіту про фінансові результати банку за 2024 рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю., Окрепкий Р., Дудар В., Хрупович С., Борисяк О. Маркетинг : навчальний посібник. Тернопіль ЗУНУ 2021. 300 с.
2. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавиря М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг : підручник. Київ Компринт 2023. 460 с.
3. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. Вінниця ДонНУ ім. В. Стуса 2022. 210 с.
4. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті інноваційного розвитку. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6 № 1. С. 64–78.
5. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Цифровізація поведінки українських споживачів. Маркетинг і цифрові технології. 2026. Т. 10 № 1. С. 57–71.
6. Даниленко В., Шестаков І., Свіжевський М. Поведінка споживачів у контексті міжнародного маркетингу чинники впливу та стратегічні підходи. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 45–50.
7. Старостіна А. О. Маркетинг в Україні сучасні виклики та перспективи розвитку : монографія. Київ Інтерсервіс 2022. 320 с.
8. Окландер М. А., Жарська І. О. Поведінка споживача : навчальний посібник. Київ Центр учбової літератури 2021. 208 с.
9. Балабанова Л. В., Савельєва О. П. Маркетингова товарна політика підприємства : навчальний посібник. Київ Центр учбової літератури 2021. 240 с.
10. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Мних О. Б. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Львів Львівська політехніка 2021. 460 с.
11. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства : монографія. Київ КНЕУ 2021. 310 с.
12. Решетнікова І. Л. Маркетингові дослідження : підручник. Київ КНЕУ

2021. 472 с.

13. Пилипчук В. П., Данько Т. П. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ КНЕУ 2022. 328 с.

14. Полтораки К. А. Маркетингова діяльність підприємства : навчальний посібник. Київ Центр учбової літератури 2022. 312 с.

15. Солнцев С. О. Маркетингові комунікації : навчальний посібник. Київ КНЕУ 2022. 328 с.

16. Куденко Н. В., Войчак А. В. Маркетингова політика розподілу : навчальний посібник. Київ КНЕУ 2023. 232 с.

17. Багорка М. О. Маркетингові дослідження ринку : навчальний посібник. Дніпро НМетАУ 2023. 250 с.

18. Романенко О. О. Поведінка споживачів у цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 214–219.

19. Ткачук Г. О. Маркетингові інструменти формування споживчого вибору. *Економіка та держава*. 2023. № 10. С. 78–83.

20. Шульга Л. В. Маркетингові дослідження поведінки споживачів на цифрових ринках. *Економічний форум*. 2024. № 1. С. 142–147.

21. Савчук О. В. Маркетинговий аналіз споживчих переваг. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2024. № 2. С. 93–98.

22. Гончаренко І. В. Фактори формування споживчого попиту в сучасному маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2024. № 56. С. 88–94.

23. Бойко О. О. Особливості маркетингового аналізу споживчої поведінки. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 120–125.

24. Коваленко Н. В. Інструменти дослідження поведінки споживачів на ринку товарів і послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 3. С. 45–51.

25. Козак В. І. Маркетингові дослідження у процесі формування споживчого вибору. *Наукові перспективи*. 2025. № 2. С. 146–152.

26. Сидоренко Т. М. Цифровий маркетинг і трансформація поведінки споживачів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 130–136.

27. Дорошенко Л. О. Вплив цифрових технологій на формування споживчого попиту. *Економіка та держава*. 2025. № 7. С. 64–69.

28. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Управління маркетинговими ризиками комерціалізації інновацій. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8 № 2. С. 17–29.

29. Петренко Н. О. Поведінка споживачів в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 132–138.

30. Литвиненко О. М. Маркетингові дослідження та оцінка споживчого вибору. *Економіка та управління підприємствами*. 2025. № 5. С. 102–108.

ДОДАТКИ

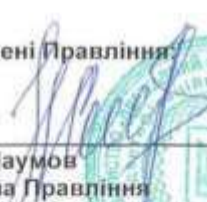
Додаток А.1

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	65 850 018	28 376 712
Кредити, надані клієнтам	12	89 109 019	83 215 595
Інвестиції	13	173 447 680	143 398 851
Інвестиційна нерухомість	14	542 598	626 789
Передплата з податку на прибуток		62 772	470 943
Відстрочені активи з податку на прибуток	9	865 374	–
Основні засоби	15	10 208 797	6 521 344
Нематеріальні активи	15	2 465 154	2 106 476
Інші фінансові активи	16	746 511	1 319 773
Інші нефінансові активи	16	3 237 800	3 237 587
Всього активів		346 535 723	269 274 070
Зобов'язання та власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	17	366 363	543 326
Рахунки клієнтів	18	302 944 010	233 940 309
Забезпечення	21	939 501	1 179 977
Інші фінансові зобов'язання	21	608 667	606 965
Інші нефінансові зобов'язання	21	1 450 879	1 289 951
Кредиторська заборгованість за податком на прибуток		2 953 486	49
Інші запозичені кошти	20	5 361 909	2 676 153
Випущені єврооблігації	19	2 935 584	6 041 534
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	–	97 833
Субординований борг	22	250 816	716 442
Всього зобов'язань		317 811 215	247 092 539
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 985 382	1 473 482
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		9 730	60 894
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		880 862	684 601
Кумулятивна сума курсових різниць		2 701	2 537
Непокритий збиток		(23 891 423)	(29 777 746)
Неконтрольована частка участі		12 276	12 783
Всього власного капіталу		28 724 508	22 181 531
Всього зобов'язань та власного капіталу		346 535 723	269 274 070

Від імені Правління



С.В. Наумов
Голова Правління

16 квітня 2024 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Заднепровський К.Г., 537-47-84



М.С. Демкович
В.о. головного бухгалтера

16 квітня 2024 року


Примітки на сторінках 8- 105 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
(у тисячах гривень)**


	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	68 331 662	65 850 018
Кредити, надані клієнтам	12	111 082 518	89 109 019
Інвестиції в цінні папери	13	227 657 969	173 447 680
Інвестиційна нерухомість	14	559 117	542 598
Передплата з податку на прибуток		392	62 772
Відстрочені активи з податку на прибуток	9	–	865 374
Основні засоби	15	11 368 683	10 208 797
Нематеріальні активи	15	3 171 556	2 465 154
Інші фінансові активи	16	591 704	746 511
Інші нефінансові активи	16	5 825 332	3 237 800
Всього активів		428 588 933	346 535 723
Зобов'язання та власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	17	185 582	366 363
Рахунки клієнтів	18	377 148 649	302 944 010
Забезпечення	21	1 284 526	939 501
Інші фінансові зобов'язання	21	566 741	608 667
Інші нефінансові зобов'язання	21	2 292 393	1 450 879
Кредиторська заборгованість за податком на прибуток		2 131 315	2 953 486
Інші запозичені кошти	20	8 909 747	5 361 909
Випущені єврооблігації	19	1 080 646	2 935 584
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	362 737	–
Субординований борг	22	–	250 816
Всього зобов'язань		393 962 336	317 811 215
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 871 339	1 985 382
Резерв переоцінки за борговими фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		–	9 730
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		309 166	880 862
Кумулятивна сума курсових різниць		3 168	2 701
Непокритий збиток		(17 294 223)	(23 891 423)
Всього капіталу, що відноситься до акціонера Банку		34 614 430	28 712 232
Неконтрольована частка участі		12 167	12 276
Всього власного капіталу		34 626 597	28 724 508
Всього зобов'язань та власного капіталу		428 588 933	346 535 723

Від імені Правління:


Сергій НАУМОВ
Голова Правління

07 квітня 2025 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Шоха О.І., 247-86-19


Марія ДЕМКОВИЧ
Головний бухгалтер

07 квітня 2025 року

Примітки на сторінках 8-102 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Додаток Б.1

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Процентні доходи			
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	28 890 272	18 981 901
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 706 743	3 566 906
Всього процентних доходів		32 597 015	22 548 807
Процентні витрати	5	(13 867 477)	(7 564 688)
Чистий процентний дохід		18 729 538	14 984 119
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	1 363 633	(11 039 456)
Чистий процентний дохід/ (витрати) після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		20 093 171	3 944 663
Комісійні доходи	6	12 025 296	9 386 584
Комісійні витрати	6	(5 375 663)	(3 447 839)
Операції з іноземною валютою, нетто		937 821	1 234 118
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		108 484	(3 588 937)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	(3 700 138)	8 321 816
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями		110 430	(304 573)
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		(37 919)	(3 048)
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(36 998)	(3 321)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		-	903
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	29	(342 401)	(603 165)
Інші доходи		557 429	547 691
Інші витрати		-	(245 316)
Чистий непроцентний дохід		4 246 341	11 294 913
Операційні доходи		24 339 512	15 239 576
Витрати на виплати працівникам	8	(7 248 905)	(8 145 471)
Амортизаційні витрати	8	(2 002 715)	(1 833 746)
Інші адміністративні та операційні витрати	8	(5 841 418)	(4 628 921)
Прибуток від операційної діяльності		9 246 474	631 438
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		7 208	4 547
Прибуток/(збиток) до оподаткування		9 253 682	635 985
(Витрати)/ відшкодування з податку на прибуток	9	(3 277 200)	2 357
Чистий прибуток/(збиток)		5 976 482	638 342
Відноситься до:			
Акціонера Банку		5 976 989	638 754
Неконтрольованої частки участі		(507)	(412)

Примітки на сторінках 8- 105 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ**
(у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Чистий прибуток/(збиток)	5 976 482	638 342
Інші сукупні доходи/(витрати)		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	196 261	140 382
Чиста зміна резерву переоцінки будівель за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	613 175	(82 486)
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування:</i>		
Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності	164	1 068
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(51 164)	(86 383)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	-	1 188
Інші сукупні доходи/(витрати)	758 436	(26 231)
Всього сукупний дохід/ (витрати)	6 734 918	612 111
Відноситься до:		
Акціонера Банку	6 735 425	612 523
Неконтрольованої частки участі	(507)	(412)

Від імені Правління:


С.В. Наумов
Голова Правління
16 квітня 2024 року


М.С. Демкович
В.о. головного бухгалтера
16 квітня 2024 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Заднепровський К.Г., 537-47-84

Примітки на сторінках 8- 105 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2024 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Процентні доходи			
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою собівартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	40 713 123	28 890 272
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 244 303	3 706 743
Всього процентних доходів		43 957 426	32 597 015
Процентні витрати	5	(19 639 411)	(13 867 477)
Чистий процентний дохід		24 318 015	18 729 538
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	2 760 118	1 363 633
Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		27 078 133	20 093 171
Комісійні доходи	6	12 930 876	12 025 296
Комісійні витрати	6	(6 157 539)	(5 375 663)
Операції з іноземною валютою, нетто		1 222 481	937 821
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		(81 181)	108 484
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	3 520 815	(3 700 138)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	29	(493 766)	110 430
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		29 030	(37 919)
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		4 331	(36 998)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		2 314	–
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	29	(1 229 195)	(342 401)
Інші доходи		513 686	557 429
Чистий непроцентний дохід		10 261 852	4 246 341
Операційні доходи		37 339 985	24 339 512
Витрати на виплати працівникам	8	(9 111 788)	(7 248 905)
Амортизаційні витрати	8	(2 464 351)	(2 002 715)
Інші адміністративні та операційні витрати	8	(7 206 625)	(5 841 418)
Прибуток від операційної діяльності		18 557 221	9 246 474
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		–	7 208
Прибуток/(збиток) до оподаткування		18 557 221	9 253 682
(Витрати)/відшкодування з податку на прибуток	9	(10 664 432)	(3 277 200)
Чистий прибуток/(збиток)		7 892 789	5 976 482
Відноситься до:			
Акціонера Банку		7 892 898	5 976 989
Неконтрольованої частки участі		(109)	(507)


Примітки на сторінках 8-102 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
(у тисячах гривень)**

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2024 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Чистий прибуток/(збиток)	7 892 789	5 976 482
Інші сукупні доходи/(витрати)		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки інструментів капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	9 (211 595)	196 261
Чиста зміна резерву переоцінки будівель за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	9 23 636	613 175
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування:</i>		
Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності	467	164
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій в цінні папери, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	9 (7 416)	(51 164)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій в цінні папери, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	(2 314)	-
Інші сукупні доходи/(витрати)	(197 222)	758 436
Всього сукупний дохід/(витрати)	7 695 567	6 734 918
Відноситься до:		
Акціонера Банку	7 695 676	6 735 425
Неконтрольованої частки участі	(109)	(507)

Від імені Правління:


Сергій НАУМОВ
Голова Правління

07 квітня 2025 року



Марія ДЕМКОВИЧ
Головний бухгалтер

07 квітня 2025 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Шоха О.І., 247-86-19

Примітки на сторінках 8-102 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Цариковський Данило Олександрович**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота на тему *«Особливості процесу маркетингової оцінки вибору споживача»* виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

14.01.2026 р.