

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

УДК 336.71

ГЛАДИЩУК ЯНА АНДРІЇВНА

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ НА ЗАСАДАХ
МАРКЕТИНГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

Спеціальність 072 - Фінанси, банківська справа та страхування

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____Гладищук Я.А.

Науковий керівник:
Виговська Наталія Георгіївна,
доктор економічних наук, професор

Житомир – 2026

АНОТАЦІЯ

Гладищук Я. А. Розвиток фінансової політики банків на засадах маркетингоорієнтованого підходу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю **072 – Фінанси, банківська справа та страхування.** – Державний університет «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2026.

Дисертацію присвячено науковому обґрунтуванню і поглибленню теоретичних та методичних засад формування та реалізації фінансової політики банків на засадах маркетингоорієнтованого підходу, а також розробці напрямів її удосконалення в умовах воєнного стану, посилення пруденційного нагляду та прискореної цифровізації фінансових послуг.

У дисертації систематизовано наукові підходи до трактування фінансової політики (функціональний, ресурсний, цільовий, інституційний та системний) і обґрунтовано доцільність застосування системного підходу, що дало змогу уточнити поняття «фінансова політика банку» (цілісна система фінансових рішень і заходів, спрямована на ефективне управління фінансовими ресурсами для забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та оптимального балансу між прийнятним рівнем ризику і дохідністю, що реалізується через постійну взаємодію функціонально-цільової, координуючої підсистем та підсистеми функціональних політик менеджменту). Визначено місце маркетингової політики банку у системі фінансової політики як складової підсистеми функціональних політик менеджменту. Виокремлено специфічні ознаки фінансової політики банку: асиметрія структури капіталу з домінуванням залучених ресурсів, необхідність балансу між пруденційними обмеженнями і внутрішніми цільовими орієнтирами, монетарна природа об'єкта управління та важливе значення ділової репутації банку при формуванні вартості залучених коштів. На цій основі уточнено класифікаційні ознаки фінансової політики банківської установи з урахуванням специфіки

банківської діяльності (за ступенем залежності від держави; складовими; терміном дії; напрямом реалізації; структурою управління; формою власності; цільовим сегментом).

В роботі обґрунтовано застосування маркетингоорієнтованого підходу для формування та реалізації фінансової політики банку. Маркетингоорієнтований підхід ґрунтується на засадах ринковоорієнтованого підходу, визначає вплив банківського маркетингу на формування фінансових результатів банку через використання маркетингового інструментарію та узгоджує пропозиції банківських продуктів із потребами клієнтських сегментів у межах депозитної (продуктові пропозиції для окремих груп вкладників), цінової (пакетні та комплексні пропозиції) та кредитної (адресні кредитні пропозиції для наявних клієнтів) політики банку, не змінюючи визначальних для них фінансових і ризикових чинників (вартості залучених ресурсів, рівня кредитного ризику та ліквідності). Впровадження маркетингоорієнтованого підходу сприяє забезпеченню прибутковості та сталого розвитку банку шляхом створення цінності банківського продукту для клієнтів і побудови взаємовигідних відносин в умовах високої конкуренції та регуляторних обмежень. Уточнено визначення маркетингової політики банку як напрями його діяльності, що визначає порядок використання маркетингового інструментарію для досягнення цілей фінансової політики й орієнтована на створення цінності банківського продукту для клієнта. Виокремлено шість її складових: товарну, цінову, збутову, комунікаційну, маркетингові дослідження та інноваційний маркетинг, що зумовлено високим рівнем інноваційності банківського бізнесу.

Удосконалено теоретичний підхід до класифікації банківських маркетингових інструментів, яку, на відміну від традиційних класифікаційних ознак (за елементами маркетинг-міксу, каналом комунікацій, за способом спілкування з клієнтом тощо), доповнено поділом інструментів за рівнем технологічної зрілості на класичні, цифрові та аналітичні. Класичні інструменти охоплюють методи масової комунікації та фізичної взаємодії з клієнтами; цифрові – канали та методи на основі інтернет-технологій із можливістю персоналізації та

вимірювання результатів; аналітичні передбачають обробку масивів даних щодо клієнтів (Big Data) для ухвалення рішень і побудови маркетингової стратегії. Обґрунтовано визначальну роль аналітичних і цифрових інструментів сучасного банківського маркетингу (CRM-системи, інструменти веб-аналітики, рішення на базі машинного навчання для предиктивної аналітики, RFM-сегментації, оцінювання довічної цінності клієнта (LTV) та атрибуційного моделювання), застосування яких сприяє перетворенню інформаційних даних про клієнтів на управлінські рішення, що впливають на фінансові результати діяльності банків через систему ключових показників ефективності використання маркетингових інструментів. Визначено, що аналітичні та цифрові інструменти формують інформаційно-аналітичне підґрунтя маркетингоорієнтованого підходу.

У дисертації проведено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку банків України за період 2015-2025 років. Підтверджено фінансову стійкість банківської системи в умовах переходу до вимог Базеля III: станом на 01.01.2026 усі 20 найбільших банків виконують нормативи достатності капіталу. Розроблено типологію банківських установ за п'ятьма стратегічними типами: трансформаційні (висока динаміка активів за помірної рентабельності), збалансовані (стабільні показники прибутковості та зростання), чутливі (підвищена залежність від фінансового важеля за низької операційної дохідності активів), консервативні (низькі темпи приросту активів за стійкої прибутковості) та кризові (від'ємна рентабельність і стрімке скорочення активів). Типологізацію здійснено шляхом застосування методики робастних Z-оцінок показників ROA, ROE, мультиплікатора капіталу та середньорічних темпів приросту активів (на основі медіани та медіанного абсолютного відхилення MAD) в умовах асиметричних розподілів даних банків України і наявності в них аномальних викидів, що дало змогу підвищити надійність результатів класифікації. Обґрунтовано використання співвідношення ROE/ROA за моделлю Дюпона для розрахунку мультиплікатора капіталу. Запропонована типологія охоплює 60 банків України та сприяє диференційованому вибору маркетингових інструментів для удосконалення фінансової політики відповідно до стратегічного типу банку.

Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових витрат банківських установ у роздрібному (B2C) і корпоративному (B2B) сегментах на показники ефективності їх фінансової політики, що передбачає формування масиву даних на основі звітності НБУ, визначення показників із подальшим очищенням від аномалій та нормуванням через ділення на активи, а також кореляційний аналіз і побудову наскрізної регресійної моделі методом найменших квадратів. Для оцінювання зв'язку сформовано масив даних банків, що охоплює 252 об'єкт-періоди (дані банків, за винятком ПриватБанку, за період 2021-2025 років, без урахування кризового 2022 року). Математично підтверджено статистично значущий позитивний вплив витрат на рекламу і маркетинг на процентні доходи від операцій з клієнтами – фізичними особами (коефіцієнт детермінації $R^2=0,462$, $p<0,001$). Водночас аналогічна модель для корпоративного сегмента (процентні доходи від операцій з клієнтами – юридичними особами) показала практично повну відсутність такого впливу ($R^2 = 0,003$), що обґрунтовує обмеження застосування маркетингоорієнтованого підходу до роботи банку з роздрібним сегментом. Встановлено, що за наявного статистично значущого впливу маркетингу на роздрібні процентні доходи частка маркетингових витрат не перевищує 1,35 % адміністративних витрат банків, що свідчить про важливість маркетингоорієнтованого підходу.

Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової політики банківських установ, що передбачає визначення спрямованості маркетингової політики (на роздрібний (B2C) чи корпоративний (B2B) ринок), аналіз динаміки маркетингових витрат банківського сектору, оцінку ефективності маркетингових стратегій банків з подальшою їх кластеризацією та формування напрямів удосконалення маркетингової політики. На підставі визначеного методичного підходу побудовано матрицю маркетингових стратегій для 20 найбільших банків України на основі залежності процентних доходів від операцій з фізичними особами на 1 грн активів від маркетингових витрат на 1 грн активів. Матриця розподіляє банки на чотири кластери залежно від того, чи перевищують їхні маркетингові витрати та процентні доходи медіанні значення серед

аналізованих банків: іміджмейкери (поєднують найвищі маркетингові витрати з найвищими процентними доходами), фундатори (досягають значних доходів при низьких маркетингових витратах завдяки репутації та ефекту масштабу), концентратори (мають низьку маркетингову активність і помірну дохідність, переважно орієнтовані на корпоративний сегмент), інвестори (мають значні маркетингові інвестиції без відповідної поточної фінансової віддачі). На цій основі надано пропозиції щодо удосконалення фінансової політики банків залежно від їх кластеризації за обраною маркетинговою стратегією.

Для кожного з п'яти стратегічних типів банків визначено напрями розвитку їх фінансової політики на засадах маркетингоорієнтованого підходу у роздрібному сегменті з урахуванням їхніх фінансових характеристик та визначених стратегічних проблем. Для трансформаційного типу запропоновано контроль якості швидкого зростання клієнтської бази як умову для максимізації ринкової частки; для збалансованого – захист ринкових позицій через утримання клієнтів і перехресні продажі; для чутливого типу – застосування маркетингових інструментів для прогнозування відтоку вкладників і стабілізації депозитної бази з метою оптимізації структури капіталу; для консервативного типу запропоновано поетапну маркетингову активізацію з нарощуванням витрат для розширення клієнтської бази та зростання активів; для кризового типу пріоритетом є фінансове оздоровлення та вихід на беззбитковість, тому маркетингові заходи виконують допоміжну роль. Для банків кризового типу доречне їх розмежування на стабілізаційну фазу (антикризові PR-комунікації, утримання ключових клієнтів) та відновлювальну (повернення довіри клієнтів через програми лояльності та пільгові пропозиції). Визначено цільові показники ефективності маркетингової політики банків: співвідношення довічної цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC), частка непрацюючих кредитів роздрібного сегмента, рівень відтоку клієнтів (Churn Rate) і чутливість процентного доходу до маркетингових витрат, використання яких сприятиме задоволенню потреб клієнтів, ефективному використанню ресурсів, формуванню репутаційної стратегії та покращенню іміджу банку.

За результатами аналізу стратегій і внутрішніх нормативних документів НБУ та банків України встановлено, що маркетингова складова присутня в нормативному забезпеченні переважної більшості банків, однак використовується як допоміжний інструмент, а не як самостійний елемент фінансової політики. Зокрема, на рівні банків вона розглядається як складова IT-інфраструктури, функція державного PR або інструмент агресивного масштабування. Спільними для всіх установ є відсутність формалізованого зв'язку між маркетинговими показниками та фінансовими результатами, відокремленість маркетингових підрозділів від ризик-менеджменту, а також відсутність методичних підходів до вимірювання ефективності маркетингових витрат. Запропоновано трирівневу систему нормативного забезпечення маркетингоорієнтованої фінансової політики банку. На макрорівні (НБУ) пропонується включення витрат на рекламу і маркетинг та процентних доходів від операцій з фізичними особами (на 1 грн активів) до показників оцінки бізнес-моделі банку в межах процесу SREP з урахуванням додаткових вимог до капіталу банку. На мікрорівні (банківські установи) запропоновано нормативне закріплення показників маркетингової стійкості (LTV/CAC, частки непрацюючих кредитів роздрібного портфеля, рівня відтоку клієнтів) з розподілом за стратегічним типом банку, а також оновлення внутрішніх документів банку (політики управління ризиками, стратегії ESG, регламенту використання штучного інтелекту в комунікаціях). На операційному рівні банку запропоновано регламентацію порядку внутрішньої взаємодії маркетингового підрозділу, підрозділу управління ризиками та фінансового департаменту, за якої рішення щодо маркетингових витрат приймаються на основі співвідношення LTV/CAC, скоригованого на кредитний ризик. На цій основі розроблено проєкт Положення про маркетингоорієнтовану фінансову політику банку, що включає принципи узгодження маркетингових рішень із фінансовими цілями, розподіл повноважень між маркетинговим, фінансовим і ризик-підрозділами та диференційовану за п'ятьма стратегічними типами банків систему ключових показників ефективності маркетингової діяльності, що створює

підґрунтя для практичного впровадження маркетингоорієнтованого підходу в діяльність банків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні методичного інструментарію та практичних рекомендацій, які можуть бути використані банками для обґрунтування маркетингових витрат як фінансової інвестиції, а Національним банком України – для удосконалення наглядового оцінювання бізнес-моделі банку. Матеріали дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес Державного університету «Житомирська політехніка» при викладанні освітніх компонент «Банківський менеджмент», «Операції банків та фінансово-кредитних установ».

Ключові слова: фінансова політика, маркетинг, фінансові ресурси банку, маркетингоорієнтований підхід, комерційні банки, банківські послуги (операції), капітал банку, цифровізація, рентабельність власного капіталу, монетарна політика, банківська система, фінансова стабільність, Національний банк України, ризики, Базель III.

ABSTRACT

Ya. A. Hladyshchuk. The Development of Banks' Financial Policy Based on a Marketing-Oriented Approach. – Qualification thesis in the form of a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the speciality **072 – Finance, Banking and Insurance**. – Zhytomyr Polytechnic State University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2026.

This dissertation is devoted to the scientific justification and further development of the theoretical and methodological foundations for the formulation and implementation of banks' financial policies based on a marketing-oriented approach, as well as to the development of directions for its improvement in the context of martial law, strengthened prudential supervision and the accelerated digitalisation of financial services.

The dissertation systematises scientific approaches to interpreting financial policy (functional, resource-based, goal-oriented, institutional, and systemic). It justifies the appropriateness of applying a systemic approach, which has made it possible to clarify the concept of 'a bank's financial policy' (a holistic system of financial decisions and measures aimed at the effective management of financial resources to ensure financial stability, liquidity and an optimal balance between an acceptable level of risk and return, implemented through the constant interaction of the functional-objective and coordinating subsystems and the subsystem of functional management policies). The role of the bank's marketing policy within the financial policy system has been defined as a component of the functional management policies subsystem. The specific characteristics of a bank's financial policy have been identified: asymmetry in the capital structure with a predominance of borrowed funds; the need to balance prudential constraints and internal financial targets; the monetary nature of the management object; and the significant importance of the bank's business reputation in determining the cost of borrowed funds. On this basis, the classification criteria for a banking institution's financial policy have been refined, taking into account the specific nature of banking activities (by degree of

dependence on the state, components, duration, direction of implementation, management structure, form of ownership, target segment).

The dissertation justifies the use of a marketing-oriented approach in formulating and implementing a bank's financial policy. The marketing-oriented approach is based on market-oriented principles and enables quantitative measurement of the impact of marketing expenditure on the bank's financial performance. It aligns the bank's product offerings with the needs of customer segments within the scope of deposit (product offerings for specific groups of depositors), pricing (bundled and comprehensive offers) and lending (targeted loan offers for existing customers) policies, without altering the financial and risk factors that determine them (the cost of funds, the level of credit risk and liquidity). The implementation of a marketing-oriented approach helps to ensure the bank's profitability and sustainable development by creating value for customers through banking products and building mutually beneficial relationships in an environment of intense competition and regulatory constraints. The definition of a bank's marketing policy has been clarified as the sphere of its activity that determines how marketing tools are used to achieve the objectives of financial policy, with a focus on creating value for the customer through banking products. Six components of this policy have been identified: product, pricing, distribution, communication, marketing research, and innovative marketing, reflecting the high level of innovation in the banking sector.

The theoretical approach to the classification of banking marketing tools has been refined; unlike traditional classification criteria (based on elements of the marketing mix, communication channels, methods of customer interaction, etc.), it has been supplemented by a division of tools according to their level of technological maturity into classical, digital and analytical categories. Classical tools encompass methods of mass communication and physical interaction with customers; digital tools comprise channels and methods based on internet technologies, offering the possibility of personalisation and measurement of results; analytical tools involve the processing of large volumes of customer data (Big Data) for decision-making and the development of marketing strategies. The pivotal role of analytical and digital tools in modern banking marketing (CRM systems, web analytics tools, machine learning-based solutions for predictive

analytics, RFM segmentation, customer lifetime value (LTV) assessment and attribution modelling) has been substantiated: their application helps to transform customer data into management decisions that influence the financial performance of banks through a system of key performance indicators for the use of marketing tools. It has been established that analytical and digital tools form the information and analytical foundation of a marketing-oriented approach.

The thesis analyses the current state and development trends of Ukrainian banks for the period 2015–2025. The financial stability of the banking system during the transition to Basel III requirements has been confirmed: as at 1 January 2026, all 20 largest banks meet their capital adequacy ratios. A typology of banking institutions has been developed based on five strategic types: transformational (high asset growth with moderate profitability), balanced (stable profitability and growth indicators), sensitive (increased reliance on financial leverage with low operating return on assets), conservative (low asset growth rates with stable profitability) and crisis-prone (negative profitability and a rapid contraction in assets). The typology was established using a methodology based on robust Z-scores for ROA, ROE, the capital multiplier and the average annual rate of asset growth (based on the median and the median absolute deviation, MAD) under conditions of asymmetric data distributions for Ukrainian banks and the presence of outliers in their data, which made it possible to enhance the reliability of the classification results. Using the ROE/ROA ratio, as part of the DuPont model, to calculate the capital multiplier is justified. The proposed typology covers 60 Ukrainian banks and facilitates a differentiated selection of marketing tools to improve financial policy in line with the bank's strategic type.

A methodological approach has been developed to assess the impact of marketing expenditure by banking institutions in the retail (B2C) and corporate (B2B) segments on the performance indicators of their financial policy. This involves compiling a dataset from NBU reports, identifying indicators, removing outliers, and normalising by dividing by assets, as well as conducting correlation analysis and constructing a regression model using the least squares method. To assess this relationship, a dataset of banks was compiled, covering 252 observation-period pairs (bank data, excluding PrivatBank, for

the period 2021–2025, excluding the crisis year of 2022). A statistically significant positive impact of marketing expenditure on interest income from transactions with retail customers has been confirmed (coefficient of determination $R^2 = 0.462$, $p < 0.001$). At the same time, a similar model for the corporate segment (interest income from transactions with corporate clients) showed a near-complete absence of this effect ($R^2 = 0.003$), which justifies limiting the application of a marketing-oriented approach in the bank's work with the retail segment. It has been established that, despite the statistically significant impact of marketing on retail interest income, the share of marketing expenditure remains minimal, at no more than 1.35% of banks' administrative costs, indicating significant untapped potential for marketing as a financial policy instrument.

A methodological approach is proposed for assessing the effectiveness of banking institutions' marketing policies, which involves determining the focus of the marketing policy (on the retail (B2C) or corporate (B2B) market), analysing trends in marketing expenditure within the banking sector, assessing the effectiveness of banks' marketing strategies with subsequent clustering, and identifying areas for improving marketing policy. Based on the defined methodological approach, a matrix of marketing strategies has been constructed for the 20 largest banks in Ukraine, based on marketing expenditure per 1 UAH of assets and interest income from transactions with individuals per 1 UAH of assets. The matrix divides the banks into four clusters depending on whether their marketing expenditure and interest income exceed the median values among the banks analysed: image-makers (combining the highest marketing expenditure with the highest interest income), incumbents (achieving significant income with low marketing expenditure thanks to their reputation and economies of scale), concentrators (with low marketing activity and moderate profitability), and investors (with significant marketing investment without a corresponding current financial return). On this basis, recommendations are provided to improve banks' financial policies in line with the identified marketing strategy for each cluster.

For each of the five strategic types of banks, directions for developing their financial policies have been identified using a marketing-oriented approach in the retail segment, considering their financial characteristics and the strategic challenges identified.

For the transformational type, quality control of rapid growth in the customer base is proposed as a condition for maximising market share; for the balanced type – safeguarding market positions through customer retention and cross-selling; for the sensitive type – the use of marketing tools to forecast depositor outflows and stabilise the deposit base with a view to optimising the capital structure; for the conservative type, a phased marketing intensification with increased expenditure is proposed to expand the customer base and grow assets; for the crisis-prone type, the priority is financial recovery and returning to break-even, so marketing measures play a supporting role. For crisis-prone type banks, it is appropriate to divide their strategy into a stabilisation phase (anti-crisis PR communications, retaining key customers) and a recovery phase (restoring customer trust through loyalty programmes and preferential offers). Target performance indicators for banks' marketing policies have been identified: the ratio of a customer's lifetime value to the cost of acquiring them (LTV/CAC), the proportion of non-performing loans in the retail loan portfolio, the customer churn rate, and the sensitivity of interest income to marketing expenditure; the use of these indicators will help to meet customer needs, ensure the efficient use of resources, shape a reputation strategy and improve the bank's image.

An analysis of the strategies and internal regulatory documents of the NBU and Ukrainian banks has revealed that the marketing component is present in the regulatory framework of most banks; however, it is used as a supporting tool rather than as an independent element of financial policy. At the level of individual banks, it is viewed as a component of IT infrastructure, a public relations function, or a tool for aggressive expansion. Common to all institutions is the absence of a formalised link between marketing indicators and financial results, the separation of marketing departments from risk management, and the lack of methodological approaches to measuring the effectiveness of marketing expenditure. A three-level system of normative support for a bank's marketing-oriented financial policy is proposed. At the macro level (NBU), it is proposed that marketing expenditure, as well as interest income from transactions with retail customers (per 1 UAH of assets), be included in the indicators used to assess the bank's business model as part of the SREP process, taking into account additional capital

requirements for the bank. At the micro level (banking institutions), it is proposed to enshrine regulatory indicators of marketing sustainability (LTV/CAC, the proportion of non-performing loans in the retail loan portfolio, and the customer churn rate) by strategic type of bank, as well as the updating of the bank's internal documents (risk management policies, ESG strategies, and regulations on the use of artificial intelligence in communications). At the operational level of the bank, it is proposed to regulate internal coordination procedures among the marketing division, the risk management division, and the finance department, such that decisions on marketing expenditure are based on the LTV/CAC ratio, adjusted for credit risk. On this basis, a draft Regulation on the bank's marketing-oriented financial policy has been drawn up, which includes principles for aligning marketing decisions with financial objectives, the division of responsibilities between the marketing, financial and risk departments, and a system of key performance indicators for marketing activities differentiated across five strategic types of banks, which lays the groundwork for the practical implementation of a marketing-oriented approach in banking operations.

The practical significance of the results lies in the development of methodological tools and practical recommendations that banks can use to justify marketing expenditure as a financial investment, and that the National Bank of Ukraine can use to improve the supervisory assessment of a bank's business model. The materials from the dissertation have been incorporated into the teaching programme at Zhytomyr Polytechnic State University in the disciplines of 'Banking Management' and 'Operations of Banks and Financial and Credit Institutions'.

Keywords: financial policy, marketing, bank financial resources, marketing-oriented approach, commercial banks, banking services (operations), bank capital, digitalisation, return on equity, monetary policy, banking system, financial stability, National Bank of Ukraine, risks, Basel III.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії «Б»:

1. Гладишук Я. А. Теоретичні аспекти фінансової політики банківської установи. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103), С. 150–158. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/276323> (1,00 д.а.)
2. Гладишук, Я. А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106). С. 136–144. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/296298> (0,928 д.а.)
3. Гладишук, Я. А. Аналіз впливу рівня витрат на рекламу і маркетинг в банках на їх дохідність. *Ефективна економіка*, 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4261> (0,716 д.а.)
4. Гладишук Я. А. Аналіз динаміки активів банків України в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6135> (0,926 д.а.)
5. Гладишук Я. А. Комплексний аналіз ефективності та фінансової стійкості кращих банків України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 3(113), 99–110. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572> (1,19 д.а.)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Гладишук Я.А. Теоретичні аспекти фінансової політики банківської установи. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2022. 317 с. С. 191. – URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf> (0,17 д.а.)
7. Гладишук Я.А. Переваги застосування системного підходу до трактування фінансової політики на рівні суб'єкта господарювання. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої*

- освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 15-19 травня 2023 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 681 с. С. 248. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/2-vplyv-innovatsiynykh.pdf> (0,12 д.а.)
8. Гладичук Я.А. Особливості провадження маркетингової політики в банках. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Житомир, 09-10 листопада 2023 р.), Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 442 с. С. 268-269. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/full-text.pdf> (0,16 д.а.)
 9. Гладичук Я.А. Дослідження витрат на маркетинг як фактору впливу на доходи банків. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки* (м. Житомир, 13–17 травня 2024 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2024. 696 с. С. 279-280. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/sekcija-2-1.pdf> (0,18 д.а.)
 10. Гладичук Я.А. Вплив цифрових банківських інновацій на управління відносинами з клієнтами у фінансовому секторі. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези V Міжнародної науково-практичної конференції* (06-07 листопада 2024 р., м. Житомир). Житомир: Житомирська політехніка. 2024. 423 с. С. 291. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/povnyj-tekst.pdf> (0,12 д.а.)
 11. Гладичук Я.А. Аналіз активів найбільших комерційних банків України. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки.* (12–17 травня 2025 р., м. Житомир). Житомир: Житомирська політехніка. 2025. С. 333-334 URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/2-1.pdf> (0,16 д.а.)

- 12.Гладищук Я.А. Особливості застосування інструментарію маркетингу в діяльності банків. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2025. 465 с. С. 302-303. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/povnyj-tekst-1.pdf> (0,24 д.а.)
- 13.Гладищук Я.А. Ринкова орієнтація як стратегічний базис фінансової політики банку. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1.* Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. 394 с. С. 278-280. (0,18 д.а.)
- 14.Гладищук Я.А. Диференційовані підходи до фінансової політики банків залежно від стратегічного типу. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки* (м. Житомир, 11–15 травня 2026 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2026. 968 с. С. 519. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/06/sekcija-2.pdf> (0,10 д.а.)
- 15.Гладищук Я.А. Розвиток нормативного забезпечення маркетингоорієнтованої фінансової політики банку. *Фінансова система в умовах сталого розвитку територій: від теорії до практики: тези всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 8 червня 2026 р.). Львів. 2026. 426 с. С. 306-310. (0,19 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ	30
1.1. Теоретичні основи формування фінансової політики банківської установи	30
1.2. Обґрунтування маркетингоорієнтованого підходу при формуванні фінансової політики банків	54
1.3. Інструментарій банківського маркетингу в умовах цифрової трансформації зовнішнього середовища.....	80
Висновки до 1 розділу	103
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ УКРАЇНИ З ВРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ	106
2.1. Оцінка сучасних тенденцій розвитку комерційних банків України	106
2.2. Методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових витрат на показники ефективності фінансової політики банків	146
2.3. Оцінка маркетингової політики банківських установ та напрями її удосконалення	159
Висновки до 2 розділу	178
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ	182
3.1. Напрями розвитку фінансової політики банків на підставі маркетингоорієнтованого підходу	182
3.2. Удосконалення нормативного забезпечення фінансової політики банків на засадах маркетингоорієнтованості.....	214
Висновки до 3 розділу	232
ВИСНОВКИ	235
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	240
ДОДАТКИ.....	271

ВСТУП

Актуальність теми. Банківська система України функціонує в умовах зовнішніх викликів, обумовлених воєнним станом, посиленням пруденційного нагляду та прискореною цифровізацією фінансових послуг. Після завершення етапу очищення ринку та переходу на нові вимоги до капіталу за стандартами Базеля III конкуренція між комерційними банками України дедалі більше зміщується від конкуренції за ціновими параметрами до конкуренції за якість клієнтського досвіду, швидкість впровадження інноваційних банківських продуктів і цифрових каналів обслуговування. Традиційні механізми формування та реалізації фінансової політики, орієнтовані на кількісне нарощування активів, втрачають ефективність через регуляторні обмеження капіталу банків і зміни в поведінці споживачів.

У цих умовах виникає потреба у запровадженні маркетингоорієнтованого підходу, який ґрунтується на принципах ринкової орієнтації та дає змогу визначати вплив маркетингових інвестицій на фінансові результати банку. Водночас у вітчизняній теорії та практиці маркетингова та фінансова політика банку досліджуються відокремлено, а зв'язок між маркетинговими витратами та фінансовими показниками банку часто є неформалізованим.

Теоретичні та методичні питання формування та реалізації фінансової політики держави та комерційних банків, зокрема, ґрунтовно досліджували В.М. Федосов, С.І. Юрій, А.І. Крисоватий, П.І. Юхименко, Л.Л. Лазебник, Г.Б. Погріщук, В.В. Руденко, Н.В. Трусова та інші. Питання фінансової політики, фінансової стійкості та фінансового менеджменту банків розкрито у працях В.В. Гірняка, О.М. Грабчук, О.Є. Гудзь, Н.В. Добіжі, М.О. Житаря, В.В. Коваленко, Л.В. Кузнєцової, І.В. Литвинчук, Б.Л. Луціва, О.С. Новак та інших. Питання банківського маркетингу, маркетингової політики та ринкової орієнтації фінансових установ висвітлено у дослідженнях О.А. Біловодської, О.С. Братко, Р.І. Грешка, О.С. Григорської, О.В. Кривешка, Є.Й. Майовця, Т.П. Остапчук, О.В. Третьякової, В.М. Харабари та інших.

Високо оцінюючи здобутки науковців, варто зазначити, що низка теоретичних і прикладних питань потребує подальшого опрацювання. Зокрема, залишаються дискусійними зміст фінансової політики банку та місце в ній маркетингової політики; недостатньо уваги приділено маркетингоорієнтованому підходу для формування та реалізації фінансової політики банку; потребують поглиблення методичні засади оцінювання впливу маркетингових витрат на показники ефективності фінансової політики банку. Крім того, невирішеним залишається питання вибору маркетингових стратегій банків залежно від їхніх стратегічних типів та оцінювання фінансової ефективності цих стратегій. Окремої уваги потребує питання удосконалення фінансової політики банків, а також нормативного закріплення маркетингоорієнтованого підходу в їх фінансовому управлінні. Це зумовило вибір теми, мету й завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного університету «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України за темою НДР «Фінансова система України в умовах війни та повоєнного відновлення, 2024 рік» (номер державної реєстрації 0124U002038), у межах якої досліджено теоретико-методичні засади формування фінансової політики банку на засадах маркетингоорієнтованого підходу та здійснено оцінювання впливу маркетингових інструментів на показники дохідності банків.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування та розвиток теоретико-методичних засад формування та реалізації фінансової політики банку на засадах маркетингоорієнтованого підходу, а також розробка прикладних рекомендацій щодо її вдосконалення для різних типів банків.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні підходи до трактування фінансової політики банку та уточнити її зміст;
- обґрунтувати значення маркетингоорієнтованого підходу у формуванні фінансової політики банку;

- дослідити інструментарій банківського маркетингу в умовах цифрової трансформації зовнішнього середовища;
- оцінити сучасні тенденції розвитку банківських установ України та здійснити їх рейтингування за фінансовими показниками;
- розробити методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових витрат на показники ефективності фінансової політики банку;
- оцінити маркетингову політику банків та запропонувати шляхи її удосконалення;
- розробити напрями розвитку фінансової політики банків на основі маркетингоорієнтованого підходу;
- удосконалити систему нормативного забезпечення маркетингоорієнтованої фінансової політики банків.

Об'єктом дослідження є система формування та реалізації фінансової політики банків України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та реалізації фінансової політики банку на засадах маркетингоорієнтованого підходу.

Методи дослідження. При проведенні дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення, аналізу, синтезу, аналогії (для уточнення теоретичних засад формування та реалізації фінансової політики комерційних банків, удосконалення класифікації маркетингового інструментарію), контент-аналіз (для уточнення понять «фінансова політика банку», «маркетингова політика банку»), системного підходу (для уточнення сутності фінансової політики як цілісної системи); бібліометричний аналіз (використання програми VOSviewer для аналізу кількості наукових досліджень з проблематики ринкової орієнтації на основі бази Web of Science), економіко-статистичні (для аналізу тенденцій розвитку банків України та оцінки їх фінансового стану), методи робастної статистики (використання медіани та медіанного абсолютного відхилення (MAD) за вибіркою банків для кластеризації банків та нівелювання впливу аномальних викидів), факторний аналіз за моделлю Дюпона (декомпозиція показника рентабельності

власного капіталу для відбору показників типологізації банків), кореляційно-регресійний аналіз (кореляційний аналіз Пірсона та наскрізна регресія методом найменших квадратів для математичного підтвердження зв'язку між окремими фінансовими показниками (процентні доходи, поділені за операціями з юридичними та фізичними особами, чистий процентний дохід, валові комісійні доходи, чистий фінансовий результат) та маркетинговими витратами банків), матричний метод і метод аналізу залишків регресії (для оцінки ефективності маркетингових стратегій окремих банківських установ), метод порівняння, групування та графічний метод (для розробки окремих напрямів удосконалення фінансової політики банків та її нормативного забезпечення).

Інформаційною базою дослідження є: наукові джерела (фахові наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, матеріали наукових та науково-практичних конференцій з питань формування та реалізації фінансової політики банків України); інтернет-ресурси; нормативні документи, Стратегія, звіти про фінансову стабільність та наглядова статистика Національного банку України; міжнародні стандарти та аналітичні матеріали (Базель III, документи Європейського банківського органу (ЕВА), звіти Світового банку); фінансова звітність банків України за 2015-2025 рр.; внутрішні нормативні документи банків України.

Використання технологій штучного інтелекту. Технології штучного інтелекту (NotebookLM, ClaudeAI, Grammarly) використовувалися: 1) для пошукових цілей під час вивчення теоретичних підходів до формування фінансової політики банку та маркетингоорієнтованого підходу; 2) для перекладу нормативно-правових актів і наукових публікацій з англійської на українську мову; 3) для граматичної редакції тексту. Під час підготовки цього рукопису інструменти штучного інтелекту використано виключно як допоміжний засіб для формулювання та редагування тексту. Усі змістовні висновки, інтерпретації джерел, добір літератури, а також остаточні формулювання належать автору, який несе повну відповідальність за точність наведених фактів і коректність посилань. Застосовані інструменти ШІ не використовувалися для генерації емпіричних

даних, фабрикації джерел чи підміни наукового аналізу. Усі економетричні розрахунки, побудову регресійної моделі та кластеризацію банків виконано автором самостійно.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та поглибленні теоретичних і методичних засад формування та реалізації фінансової політики банків України на засадах маркетингоорієнтованості в умовах високої конкуренції та регуляторних обмежень, а також розробці прикладних рекомендацій щодо її удосконалення для різних стратегічних типів банків. Найбільш вагомими результати дослідження полягають у наступному:

удосконалено:

— визначення наукових підходів до трактування фінансової політики (функціонального, ресурсного, цільового, інституційного та системного), що надало змогу обґрунтувати доцільність застосування системного підходу й уточнити поняття фінансової політики банку як цілісної системи фінансових рішень і заходів, спрямованої на ефективне управління фінансовими ресурсами для забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та оптимального балансу між прийнятним рівнем ризику і дохідністю, що реалізується через взаємодію її функціонально-цільової, координуючої підсистеми та підсистеми функціональних політик. Уточнено класифікаційні ознаки фінансової політики банківської установи (за ступенем залежності від держави; складовими; терміном дії; напрямом реалізації; структурою управління; формою власності; цільовим сегментом) з урахуванням специфіки банківської діяльності, що сприятиме поглибленню наукових досліджень з формування та реалізації фінансової політики банків;

— теоретичний підхід до класифікації банківських маркетингових інструментів, який, на відміну від традиційних класифікаційних ознак (за елементами маркетинг-міксу, каналом комунікацій, технологічним типом тощо), доповнений поділом інструментів за рівнем технологічної зрілості на класичні, цифрові та аналітичні. Обґрунтовано визначальну роль аналітичних і цифрових інструментів (CRM-системи, інструменти веб-аналітики, рішення на базі машинного навчання для предиктивної аналітики, RFM-сегментації, оцінювання

довічної цінності клієнта (LTV) та атрибуційного моделювання) сучасного банківського маркетингу, використання яких сприятиме перетворенню інформаційних даних про клієнтів на фінансові рішення, що впливають на фінансові результати діяльності банків (через оцінку KPI для оцінки ефективності використання маркетингових інструментів);

— методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових витрат банківських установ у роздрібному (B2C) й корпоративному (B2B) сегментах на показники ефективності їх фінансової політики, що передбачає формування масиву даних на основі звітності НБУ, уточнення переліку показників з подальшою підготовкою для аналізу, здійснення їх нормалізації шляхом виключення впливу ефекту масштабу, проведення кореляційного аналізу, формування висновків про наявність або відсутність взаємозв'язків між обраними показниками. Використання методичного підходу дало змогу визначити вплив маркетингових витрат на суму процентних доходів від операцій з клієнтами та зробити висновок про важливість маркетингу для масштабування саме роздрібного бізнесу. Додатково побудована регресійна модель для B2B-сегменту показала відсутність впливу маркетингових витрат на корпоративні доходи;

— напрями розвитку фінансової політики банків на засадах маркетингоорієнтованого підходу, що передбачають застосування різних маркетингових інструментів (аналітичні, цифрові, класичні) для різних стратегічних типів банків (трансформаційний, збалансований, чутливий, консервативний, кризовий) у роздрібному сегменті з урахуванням їхніх фінансових профілів та виділених стратегічних проблем у їх функціонуванні. В межах впровадження маркетингоорієнтованого підходу визначено результати впливу застосованих маркетингових інструментів на фінансову політику банків (максимізація ринкової частки для трансформаційних банків, зростання активів для консервативних банків; підтримка прибутковості для збалансованих банків, оптимізація структури капіталу для чутливих установ, стабілізація операційної діяльності для забезпечення беззбитковості для кризових банків) та розроблено цільові показники ефективності маркетингової політики банків (співвідношення

довічної цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC), частка непрацюючих кредитів за роздрібним сегментом, рівень відтоку клієнтів (Churn Rate) і чутливість процентного доходу до маркетингових витрат), використання яких сприятиме задоволенню потреб клієнтів, ефективному використанню ресурсів, формуванню репутаційної стратегії та покращенню іміджу банку;

– нормативне забезпечення фінансової політики банку на засадах маркетингоорієнтованості, що, на відміну від чинної практики, за якої маркетинг регламентується як складова комунікаційної, IT- або комплаєнс-функції поза межами фінансового управління, дозволяє сформувати його трирівневу систему з включенням окремих елементів маркетингової політики до фінансової політики банку: на макрорівні – через включення витрат на рекламу і процентних доходів від операцій з фізичними особами до кількісних показників оцінки бізнес-моделі банку з врахуванням додаткових вимог до капіталу банку в межах процесу SREP; на мікрорівні – через нормативне закріплення показників маркетингової стійкості (LTV/CAC, частки непрацюючих кредитів роздрібного портфеля, рівня відтоку клієнтів) та оновлення внутрішніх документів банку (політики управління ризиками, стратегії ESG, регламенту використання штучного інтелекту в комунікаціях); на операційному рівні – через регламентацію порядку внутрішньої взаємодії маркетингового підрозділу, підрозділу управління ризиками та фінансового департаменту на основі скоригованого на ризик співвідношення LTV/CAC. На цій основі розроблено проект Положення про маркетингоорієнтовану фінансову політику банку, що встановлює принципи, розподіл повноважень і функцій, а також диференційовану за п'ятьма стратегічними типами банків систему ключових показників ефективності маркетингової діяльності, що сприятиме покращенню регламентації банківської діяльності;

набуло подальшого розвитку:

– обґрунтування впровадження маркетингоорієнтованого підходу для формування фінансової політики банку (ґрунтується на засадах ринковоорієнтованого підходу; визначає вплив банківського маркетингу на

формування фінансових результатів банку через використання маркетингового інструментарію; узгоджує пропозиції банківських продуктів з потребами клієнтських сегментів у межах депозитної політики (продуктові пропозиції для окремих груп вкладників), цінової політики (пакетні та комплексні пропозиції), кредитної політики (адресні кредитні пропозиції для наявних клієнтів), не змінюючи визначальних для цих політик чинників (вартості залучених ресурсів, рівня кредитного ризику та ліквідності); сприятиме забезпеченню прибутковості та сталого розвитку банку шляхом створення цінності банківського продукту для клієнтів і побудови взаємовигідних відносин в умовах високої конкуренції та регуляторних обмежень; є основою для формування маркетингової політики банків). Уточнено види маркетингової політики банку, що, на відміну від класичного комплексу 4Р, містить 6 складових (товарну, цінову, збутову, комунікаційну, маркетингові дослідження та інноваційний маркетинг), що обумовлено високим рівнем інноваційності банківського бізнесу;

— класифікацію банківських установ за стратегічними типами (збалансовані, чутливі, консервативні, трансформаційні, кризові) шляхом застосування методики робастних Z-оцінок показників ROA, ROE, мультиплікатора капіталу та середньорічних темпів приросту активів (на основі медіани та MAD) в умовах асиметричних розподілів даних банків України та наявності в них аномальних викидів, що дозволило підвищити надійність результатів класифікації. Використання запропонованої типологізації сприятиме обґрунтованому вибору маркетингових інструментів для удосконалення фінансової політики банківських установ;

— методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової політики банківських установ, що складається з таких етапів: 1) визначення спрямованості маркетингової політики банківської установи (на роздрібний (B2C) чи корпоративний (B2B) ринок); 2) аналіз динаміки маркетингових витрат банківського сектору; 3) оцінку ефективності маркетингових стратегій банків з подальшою їх кластеризацією; 4) формування напрямів удосконалення маркетингової політики банків. На підставі визначеного методичного підходу

запропоновано матрицю маркетингових стратегій (для 20 найбільших банків України), побудовану на залежності отриманих процентних доходів на 1 грн активів від здійснених маркетингових витрат на 1 грн активів, яка передбачає кластеризацію банків за чотирма видами (іміджмейкери, фундатори, концентратори та інвестори), що дозволило сформулювати пропозиції щодо удосконалення їх фінансової політики в залежності від виділених кластерів.

Практичне значення дисертаційного дослідження автора полягає у розробленні методичного інструментарію та практичних рекомендацій, які можуть бути використані банками для обґрунтування рівня маркетингових витрат, а Національним банком України – для удосконалення наглядного оцінювання бізнес-моделі банку за методологією SREP. Практичну цінність мають: методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингових витрат банку на основі регресійної моделі; матриця маркетингових стратегій банків; диференційовані за стратегічними типами банків напрями удосконалення фінансової політики та системи KPI на засадах маркетингоорієнтованого підходу; проект Положення про маркетингоорієнтовану фінансову політику банку.

Матеріали дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес Державного університету «Житомирська політехніка» при викладанні освітніх компонент «Банківський менеджмент», «Операції банків та фінансово-кредитних установ» при підготовці здобувачів вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем за спеціальністю D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» (освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок») та другим (магістерським) рівнем за спеціальністю D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» (освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок») (довідка №44/21.00/1061 від 22.06.2026).

Особистий внесок здобувача. Основні результати дисертаційного дослідження, представлені до публічного захисту, одержані автором особисто (звіт подібності, сформований за допомогою програми StrikePlagiarism, додається). Дисертація є самостійно виконаним і завершеним науковим дослідженням. Наукові

результати, висновки та рекомендації, викладені в роботі та виносяться на захист, отримані здобувачем особисто.

Апробація результатів дисертації. Одержані результати наукового дослідження, викладені у дисертаційній роботі, було схвалено на засіданні кафедри фінансів та цифрової економіки Державного університету «Житомирська політехніка». Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження обговорювалися та одержали схвальну оцінку на 10 міжнародних і всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях: III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (м. Житомир, 3-4 листопада 2022 р.), Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 15-19 травня 2023 року), IV Міжнародній науково-практичній конференції з питань вищої освіти і науки «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (Житомир, 09-10 листопада 2023 року), Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченій Дню науки «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (м. Житомир, 13–17 травня 2024 року), V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (м. Житомир, 06-07 листопада 2024 р.), Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (12–17 травня 2025 р., м. Житомир), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (06-07 листопада 2025 р., м. Житомир), XI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 05 листопада 2025 р.), Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 11-15 травня 2026 року), Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Фінансова система в умовах сталого розвитку територій: від теорії до практики» (м. Львів, 8 червня 2026 р.).

Публікації. Основні положення та наукові результати досліджено й опубліковано у 15 наукових працях загальним обсягом 6,38 авт. арк. (особисто автору належить 6,38 авт. арк.), з яких 5 – у наукових виданнях України та 10 публікацій апробаційного характеру в інших наукових виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи викладено на 213 сторінках. Дисертаційна робота містить 26 таблиць, 34 рисунки, 7 додатків. Список використаних джерел становить 276 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

1.1. Теоретичні основи формування фінансової політики банківської установи

Поняття фінансової політики широко застосовується в різних сферах економічної діяльності. Це особлива складова економічної політики, яка є комплексом державних заходів з планування, ведення та регулювання фінансової діяльності країни, що спрямована на ефективне функціонування фінансової системи в цілому.

На макрорівні фінансова політика держави є важливим інструментом державного впливу на економічний і соціальний розвиток. Як зазначають Григорук І. та Колісник О., через фінансову політику держава має можливість впливати на ключові економічні процеси, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей і забезпечення стабільного розвитку [104, с. 160]. Особливого значення ця політика набуває в умовах сучасних глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, воєнний стан, цифрова трансформація та євроінтеграційні процеси. Це стає основою для формування зовнішнього середовища, в якому функціонують суб'єкти господарювання. Зокрема, фінансова політика держави значною мірою впливає на банківську систему, діючи прямо або опосередковано через регуляторні вимоги, монетарні інструменти та фіскальні обмеження. Банки повинні водночас відповідати державним стандартам та забезпечувати високий рівень рентабельності. Визначальною є здатність банків підтримувати фінансову стійкість, ефективно управляти ресурсами та швидко адаптуватися до змін. Тому необхідним є дослідження фінансової політики банків, її складових і особливостей формування в умовах сучасних економічних викликів.

Під час дослідження сутності фінансової політики банківської установи важливим є термінологічний аналіз загального поняття «фінансова політика»

(Додаток А). На підставі оцінки більшості розглянутих в додатку А джерел можна зробити висновок, що поняття фінансової політики має досить широке коло застосування, при цьому увага зосереджується на двох підходах до її трактування – як фінансової політики держави і як фінансової політики суб'єкта господарювання. Варто зазначити, що основна відмінність фінансової політики держави від фінансової політики суб'єктів господарювання полягає в тому, що перша спрямована на формування, розподіл і використання державних фінансових ресурсів та на регулювання загальнодержавних фінансових процесів, а друга – на забезпечення ефективності фінансової діяльності окремих суб'єктів господарювання.

Державна фінансова політика передбачає використання різних інструментів для досягнення загальнодержавних фінансових цілей, наприклад, інструментів бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, податкової політики тощо. Фінансова політика суб'єктів господарювання спрямована на забезпечення прибутковості та стійкості їхньої діяльності. З цією метою вони можуть використовувати різні інструменти, такі як фінансове планування, управління ризиками, управління капіталом, дивідендна політика тощо. Таким чином, фінансова політика держави та фінансова політика суб'єктів господарювання мають різну спрямованість і орієнтацію та застосовують різні інструменти.

Під час дослідження сутності фінансової політики в цілому важливим є узагальнення наукових підходів до її трактування. У табл. 1.1. наведено дисертаційні роботи за період 2014-2022 рр., присвячені формуванню та реалізації фінансової політики банків. До огляду також включено роботи, що розкривають окремі складові фінансової політики банку – фінансова стратегія, управління фінансами банку, фінансове планування, функціональні політики (кредитно-депозитна) та фінансова стабільність як цільовий орієнтир фінансової політики. Наведені дослідження є близькими за змістом з проблематикою фінансової політики банку: вони охоплюють фінансову стратегію (Кудряк Ю.В., Вядрова Н.Г.), управління фінансами та фінансове планування банку (Гушло Ю.Ю., Киркач

С.М.), кредитно-депозитну політику (Дзюбановська Н.В.), а також фінансову стабільність банку (Бабенко М.В.).

Таблиця 1.1

Дисертаційні роботи, присвячені формуванню та реалізації фінансової політики банківських установ за 2014-2021 рр.*

№ з/п	Автор та назва дисертаційної роботи	Предмет дослідження
1	2	3
1.	Гушло Ю.Ю. Науково-методичні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності.	Теоретико-методологічні та методико-прикладні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності.
2.	Киркач С.М. Фінансове планування діяльності банку.	Теоретико-методичні положення та науково-практичні рекомендації щодо удосконалення фінансового планування діяльності банку шляхом визначення його фінансового потенціалу для формування фінансових планів із достатнім рівнем їх реалізації.
3.	Кудряк Ю.В. Фінансові стратегії банків України в умовах конкурентного середовища.	Теоретичні та організаційно-прикладні засади формування і реалізації фінансових стратегій вітчизняних банків в умовах конкурентного середовища.
4.	Вядрова Н.Г. Формування фінансової стратегії як напрям підвищення конкурентоспроможності банку.	Теоретико-методичні аспекти та практичний інструментарій формування фінансової стратегії банку як напрям підвищення його конкурентоспроможності.
5.	Дзюбановська Н.В. Моделювання кредитно-депозитної політики банку.	Теоретичні й методичні положення та відповідний математичний інструментарій для побудови моделі оптимального управління кредитно-депозитною діяльністю банків.
6.	Бабенко М.В. Управління фінансовою стабільністю банку в умовах турбулентності економіки України.	Теоретико-методичні засади, методичні підходи та практика управління фінансовою стабільністю банку в умовах економічної турбулентності.

*узагальнено автором на підставі [120; 147; 168; 90; 124; 71]

Узагальнення наведених досліджень показує, що фінансова політика банку не виступала самостійним об'єктом дисертаційного дослідження. Крім цього, у зазначених роботах відсутні дослідження, присвячені оцінці впливу маркетингової політики банківських установ на їхню фінансову політику. Зазвичай науковці використовують трактування фінансової політики як систему заходів щодо розподілу та перерозподілу ресурсів [38, с. 68], як систему, що реалізується через механізм фінансових важелів забезпечення організації, планування та

стимулювання використання фінансових ресурсів [11], як набір методів та інструментів для прийняття та реалізації управлінських рішень [37], як процес створення засад ефективного фінансового управління [47, с. 172], як діяльність, спрямовану на ухвалення відповідних управлінських рішень [269].

Більшість науковців визнає багатофункціональність фінансової політики, проте відмінність у трактуваннях пояснюється спрямованістю уваги на її окремих елементах – ресурсах, механізмах чи управлінських функціях. Існуючі наукові підходи до трактування поняття «фінансова політика» узагальнені в табл. 1.2. Кожен із визначених підходів акцентує увагу на різних аспектах фінансової діяльності, що визначає переваги та недоліки таких підходів в умовах сучасного регулювання фінансових процесів.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування поняття «фінансова політика»*

№ з/п	Підхід	Опис	Представники
1	2	3	4
1.	Функціональний	Сукупність функцій, які банк виконує для досягнення своїх цілей: акумуляція, розподіл, перерозподіл фінансових ресурсів, забезпечення платоспроможності, управління ризиками, кредитування, інвестування тощо. Кожна функція має свої інструменти, методи та механізми реалізації.	Крейдич І.М., Єрешко Ю.О., Товмасян В.М., Ходаковський В.В.
2.	Ресурсний	Акцент на управлінні фінансовими, матеріальними, людськими та інформаційними ресурсами банку. Фінансова політика розглядається як система рішень щодо оптимального залучення, розміщення та використання ресурсів для забезпечення прибутковості, ліквідності та стійкості банку.	Погрішук Г. Б., Руденко В. В., Добіжа Н. В., Платухін О.Г., Волкова Н.І., Павленко О.О.
3.	Цільовий	Процес формування, реалізації та досягнення конкретних стратегічних, тактичних і оперативних цілей банку. Усі дії, інструменти та ресурси підпорядковані досягненню визначених цілей (наприклад, підвищенню рентабельності, зростанню ринкової частки, забезпеченню фінансової стійкості).	Чумак О., Мельничук І., Левіна М., Кобеля-Звір М.Я.
4.	Інституційний	Система формальних і неформальних норм, правил, стандартів, а також організаційних структур, що визначають поведінку банку на ринку. Особливу роль відіграють регуляторні вимоги, корпоративна культура, внутрішні політики, взаємодія із зовнішніми інститутами.	Ягчі М., Коровий В.В., Лисюк В.С.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
5.	Системний	Цілісна система взаємопов'язаних елементів (цілі, ресурси, процеси, ризики, інструменти, організаційна структура), що функціонують у єдиному полі для забезпечення стійкості та розвитку. Важливими є інтеграція всіх компонентів, їх взаємозалежність і взаємний вплив. Зміни в одному елементі впливають на всю систему.	Заїчко І., Мигович Т., Криховецька З., Браун Дж. Т., Нуун Дж, Саліньяк Ф.

*сформовано автором на основі [164;264;210;269;209;88;151;159;64;137;174;159]

На підставі даних табл. 1.2 визначено, що функціональний підхід до трактування фінансової політики (сукупність функцій, які банк виконує для досягнення своїх цілей: акумуляція, розподіл, перерозподіл фінансових ресурсів, забезпечення платоспроможності, управління ризиками, кредитування, інвестування тощо) дозволяє чітко структурувати управлінські процеси, визначати відповідальність і підвищувати ефективність виконання окремих завдань. Науковці визначають функції фінансової політики з точки зору її складових – кредитної політики (стратегічне планування, моніторинг виконання завдань, управління кредитними ризиками, забезпечення фінансової безпеки, аналіз і контроль якості кредитного портфеля [36]), депозитної політики (забезпечення ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості, управління депозитними ризиками, залучення ресурсів, підвищення конкурентоспроможності банку [28]). Недоліком цього підходу є те, що він не пояснює взаємозв'язки між визначеними функціями, оскільки розглядає їх як незалежні блоки. Орієнтація на окремі функції може призводити до конфлікту інтересів між різними підрозділами. Це ускладнює реалізацію комплексної системи управління ризиками банку. Як наслідок, фінансовій політиці за цим підходом бракує стратегічного бачення через орієнтацію на виконання завдання або процесу, а не на мету.

В межах ресурсного підходу особлива увага приділяється формуванню ресурсної бази, управлінню капіталом, залученню депозитів, інвестуванню та контролю за ефективністю використання ресурсів. Ресурсна база банку є підґрунтям його діяльності та визначає обсяги активних операцій. Формування фінансових ресурсів банку є надзвичайно важливим процесом і водночас

непростим, від якого залежить ефективність його діяльності [166]. Недоліком цього підходу є ризик недооцінки зовнішніх факторів, оскільки зміщення акценту лише на оптимізацію внутрішніх процесів ресурсозабезпечення не враховує зовнішньоекономічних змін. Крім того, фокус на кількісних параметрах капіталу призводить до ігнорування якісних аспектів управління, внутрішніх процесів і нефінансових ризиків. Сама по собі наявність мінімально необхідного капіталу не гарантує мінімізації ризику без якісного нагляду. Формування фінансової політики зводиться до відповідності вимогам регулятора, оскільки банки змушені балансувати між страхуванням депозитів і ризиком, пов'язаним із вимогами щодо капіталу.

В межах цільового підходу Новікова Т., Сіманавічене З., Сіманавічене А. та Туїнова Т. розглядають стратегічне фінансове управління банком як частину його стратегічної фінансової політики. Метою фінансової політики банку є визначення основних принципів і завдань системи фінансового управління. Реалізація принципів і завдань фінансового управління банку, визначених політикою, спрямована на підтримку стабільності та ефективності діяльності банку, підтримку ідеального балансу між прийнятним рівнем ризику, який бере на себе банк, і прибутком, отриманим від банківських операцій, інтересами клієнтів, контрагентів, ділових партнерів, акціонерів. Вона також спрямована на забезпечення успішної діяльності банку на ринку банківських послуг відповідно до його ефективності та масштабів [45, с. 12]. Проте недоліком цільового підходу є те, що орієнтація виключно на досягнення визначених цілей може призвести до ігнорування системних обмежень, ресурсних чи інституційних факторів. Також в умовах нестабільного середовища такий підхід буде неефективним, оскільки цілі можуть швидко змінюватися або ставати недосяжними. Це характеризує відсутність гнучкості у реагуванні на непередбачувані зміни, тому банки мають постійно адаптувати свою фінансову політику, підвищуючи гнучкість шляхом розподілу цілей на стратегічні, тактичні та оперативні, а також постійного моніторингу ринку на предмет трансформацій.

Інституційний підхід до трактування фінансової політики забезпечує її орієнтацію на прозорість, відповідальність і довіру клієнтів, а також адаптацію до змін у регуляторному середовищі. Цей підхід більше притаманний для визначення фінансової політики держави або нормативного впливу державних органів на діяльність банків. Фінансова політика банку реалізується через його внутрішні інститути, передусім Наглядову раду, яка здійснює контроль та регулювання діяльності. Ця політика включає стратегічні рішення та внутрішнє нормативне регламентування, яке охоплює затвердження кредитної політики, стратегій та політик управління ризиками, а також визначення джерел фінансування банку. Така внутрішня регламентація має бути узгодженою із зовнішніми нормативними вимогами регуляторів (зокрема НБУ, що встановлює обов'язкові економічні нормативи) та є необхідною для забезпечення комплексної й адекватної системи внутрішнього контролю [159]. Недоліком цього підходу є значна бюрократизація, низька гнучкість у прийнятті рішень, а також висока залежність від зовнішніх обмежувальних норм. Окрім цього, цей підхід приділяє менше уваги економічній ефективності та внутрішнім операційним процесам банку. Фінансова політика, заснована виключно на цьому підході, може стати надто консервативною, що є значним недоліком в умовах стрімких трансформацій зовнішнього середовища.

У контексті дослідження фінансової політики банківської установи, яка є надзвичайно складною, динамічною та регульованою системою, жоден із вузьких підходів не може бути вичерпним. На нашу думку, методологічно обґрунтованим є застосування системного підходу, який дозволяє не лише інтегрувати функціональний, ресурсний, цільовий та інституційний аспекти, але й забезпечує розуміння фінансової політики як цілісної, внутрішньо взаємопов'язаної та керованої системи, необхідної для забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку банку.

Системна методологія є найбільш упорядкованою й надійною основою для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, що дозволяє розкривати й аналізувати складові компоненти системи та послідовно поєднувати їх між собою. За системного підходу та дослідження управлінських систем

виходить, що будь-яка організація є системою, кожний елемент якої має свої визначені й обмежені цілі [256].

Особливістю системного підходу є цілісний погляд на поняття: елементи системи впливають один на одного, у своїй сукупності загалом впливають на систему, яка, у свою чергу, впливає на кожен елемент. Загальне застосування системного підходу дозволяє враховувати взаємозв'язки між усіма елементами та забезпечує комплексність в управлінні фінансовими ресурсами.

Загальні характеристики системи – це структурність, цілісність, функціональність, ієрархічність, цілеспрямованість і самоорганізація. Орієнтація на системний підхід у дослідженнях виправдана, коли в основі наукового завдання лежить мета дослідити сутність явища або процесу. Властивості об'єкта, який представляє собою цілісну систему, визначаються специфікою структури елементів та інтегративними зв'язками досліджуваного об'єкта [69, с. 47-48].

При порівнянні різних підходів до тлумачення поняття «фінансова політика» власне системний підхід дозволяє дослідити його крізь призму взаємопов'язаних елементів, що узгоджується з нашим дослідженням.

На нашу думку, поняття фінансової політики доцільно розглядати як систему заходів, спрямованих на ефективне здійснення економічної діяльності шляхом формування, використання, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів відповідно до поставлених завдань. Фінансову політику доцільно розглядати як систему з огляду на об'єкти її регулювання на різних рівнях фінансової системи, наявність багатьох елементів, що тісно пов'язані між собою за функціональними ознаками, а також спрямованість діяльності складових на досягнення поставленої мети.

Важливо розуміти, що існує два підходи до трактування фінансової політики банків – з боку держави та з боку банківської установи. Перший підхід розглядає фінансову політику держави щодо банківської системи, другий підхід відображає внутрішньогосподарську діяльність банків як суб'єктів господарювання, що надають банківські послуги. У контексті нашої дисертаційної теми доцільно застосувати другий підхід.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», банківська установа – це юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги. Доцільно розглядати банківську устанovu з позиції здійснюваної нею діяльності, що, в свою чергу, є залученням у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщенням зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриттям і веденням банківських рахунків фізичних та юридичних осіб [217].

Шелаг Хеффернан [27] визначає поняття банків через їхню відмінність від інших небанківських установ. Надання депозитних і кредитних продуктів зазвичай відрізняє банки від інших типів фінансових компаній. Депозитні продукти передбачають виплату грошей на вимогу або після закінчення певного терміну. Депозити є зобов'язаннями для банків, якими необхідно управляти, якщо банк прагне максимізувати прибуток. Так само вони управляють активами, створеними за рахунок запозичень. Таким чином, основна діяльність банківських установ полягає в тому, щоб виступати посередниками між вкладниками та позичальниками. Інші фінансові установи, такі, як біржові брокери, також є посередниками між покупцями та продавцями акцій, але саме відкриття депозитних рахунків і надання кредитів вирізняють банк від інших суб'єктів господарювання, які пропонують інші фінансові послуги [там же].

У сучасних умовах під час формування фінансової політики банків варто також враховувати таку її властивість, як гнучкість. Під гнучкістю визначається рівень адаптивності фінансової політики банків до умов економічної нестабільності та невизначеності. Це пов'язано, в першу чергу, із зовнішніми факторами, зокрема з інфляційними процесами, державною політикою у банківській сфері, глобалізаційними процесами, враховуючи тісний взаємозв'язок банківської системи з міжнародною діяльністю тощо. Тому чим детальніше буде розроблена фінансова політика, тим успішніше вона буде реалізована.

Звичайно, врахування внутрішніх чинників є не менш важливим. Одним із шляхів забезпечення гнучкості фінансової політики банків є поділ стратегічних цілей на тактичні та оперативні завдання. Додатковим інструментом є ситуаційний

підхід, за якого фінансова політика передбачає заздалегідь прописані сценарії коригування за умов зміни визначених зовнішніх параметрів.

З огляду на специфіку банківської діяльності, фінансова політика комерційного банку має власні особливості. По-перше, під час формування фінансової політики банки повинні здійснювати постійний моніторинг достатності капіталу. Передумовою цього є асиметрія структури капіталу з домінуванням залучених ресурсів, які є основою здійснення банківської діяльності.

По-друге, постійний моніторинг банківської діяльності здійснюється не лише внутрішньо, але і через врахування зовнішніх пруденційних обмежень з боку НБУ, тому фінансова політика має знаходити оптимальний варіант між відповідністю зовнішнім регуляторним вимогам і внутрішнім стратегічним цілям.

Третьою особливістю фінансової політики банків є монетарна природа об'єкта управління. Гроші для банку – це і капітал, і товар, тому банки дуже чутливі до змін на ринку, інфляції та зовнішніх шоків. Це підтверджується дослідженнями впливу монетарної політики НБУ на банківський сектор, зокрема через регулювання облікової ставки та валютні інтервенції [170].

Важливою особливістю формування та реалізації фінансової політики банку є акцент на управлінні ризиками. Для банківської сфери необхідний комплексний підхід до контролю кредитних, ринкових і операційних ризиків, а також стрес-тестування з метою забезпечення стійкості банківської системи. Це також є важливим, оскільки банк має враховувати не лише власні внутрішні ризики та зовнішні макроекономічні ризики, а й ризики діяльності своїх позичальників, які безпосередньо впливають на виплату коштів.

Окремою особливістю фінансової політики банку є вплив його ділової репутації на процеси формування залучених коштів. Враховуючи те, що банківський продукт є нематеріальним, однорідним і регульованим, клієнти часто обирають банк не за його продукт, а за репутацію та додаткові послуги. Як зазначає В.В. Коваленко, «сучасний банк – це не тільки інститут фінансового ринку, який формує та розподіляє кредитні ресурси для отримання максимального прибутку, а також фінансова установа на ринку фінансових послуг, для якої соціальна роль та

репутація у суспільних економічних відносинах стають першочерговими критеріями забезпечення їх конкурентної позиції» [153, с. 34].

З метою поглиблення розуміння системи формування та реалізації фінансової політики банку критично важливою є детальна оцінка її складових. Запропоновану нами структурно-логічну модель формування та реалізації фінансової політики банку із застосуванням системного підходу наведено на рис. 1.1.

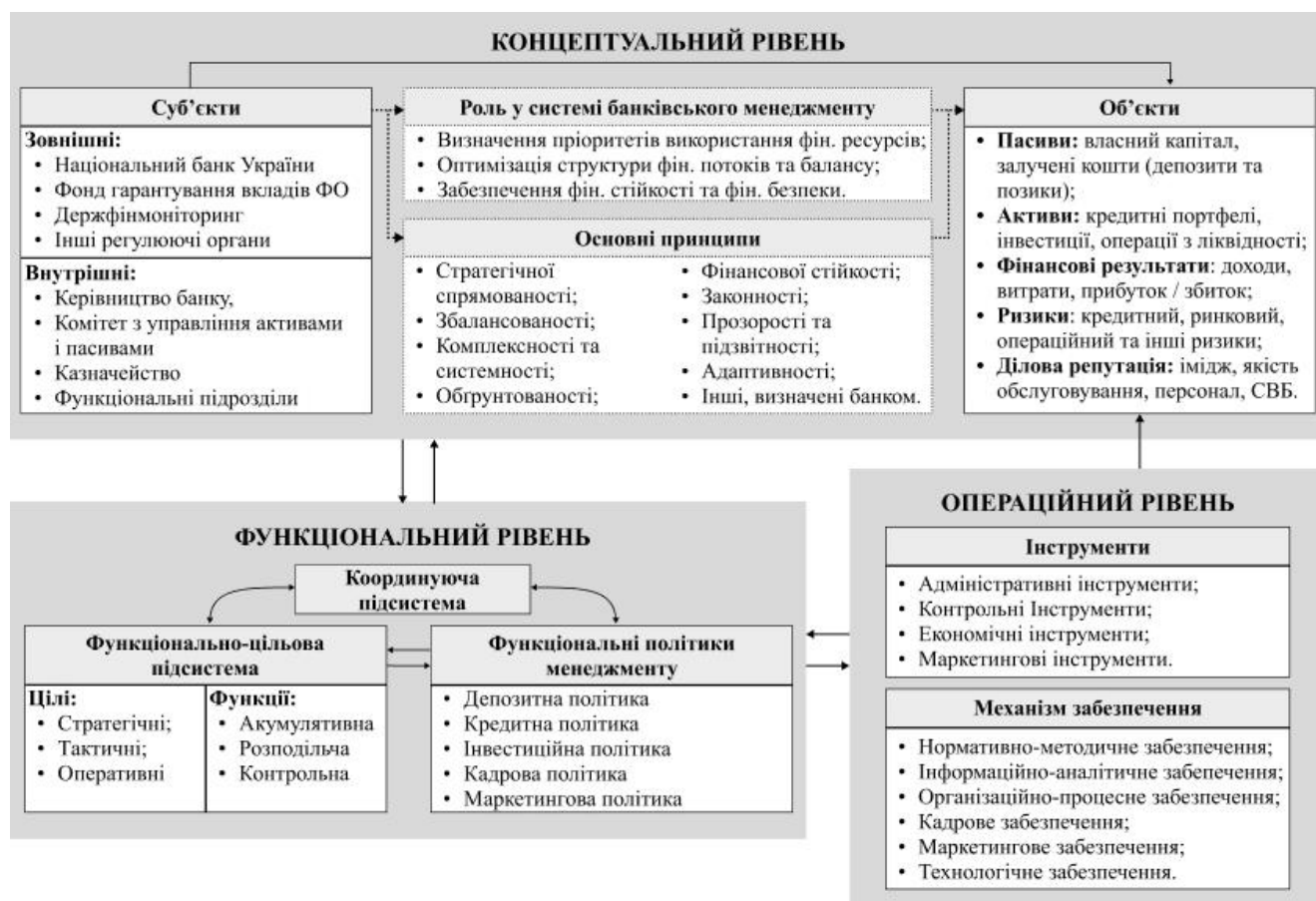


Рис. 1.1. Система формування та реалізації фінансової політики банку*

*розроблено автором

Така модель відображає фінансову політику банку як цілісну систему, що є методологічною основою для прийняття управлінських рішень керівництвом банку та організації ефективного управління банківською діяльністю. Модель побудована відповідно до логіки структурного моделювання, де першим етапом є формування концептуальної моделі як системи, що визначає її сутність [73, с. 12]. Відповідно до цього визначено роль фінансової політики як складової системи банківського менеджменту, уточнено основні принципи, суб'єкти (як керуюча

підсистема) та об'єкти (як керована підсистема) її здійснення. Пріоритетним елементом запропонованої моделі є цілі фінансової політики, визначені суб'єктами, які визначають вплив на об'єкти фінансової політики банку.

Аналіз об'єктно-суб'єктної складової фінансової політики банків показує, що суб'єкти є керуючою підсистемою, а об'єкти – керованою. До керуючої підсистеми включено як зовнішніх суб'єктів, так і внутрішніх.

До зовнішніх суб'єктів належать регуляторні органи, насамперед Національний банк України, який визначає зовнішнє нормативне забезпечення банків і банківської діяльності та є їхнім основним регулюючим органом. НБУ реалізує грошово-кредитну політику, яка може бути гнучкою або жорсткою, а також здійснює банківський нагляд і контроль. Одним із зовнішніх суб'єктів фінансової політики також є Фонд гарантування вкладів фізичних осіб як самостійний орган, створений з метою захисту прав і законних інтересів вкладників банків та зміцнення довіри до банківської системи України. Також як регулюючий орган визначено Державну службу фінансового моніторингу України. До зовнішніх суб'єктів фінансової політики банку також можна додати міжнародні органи (такі, як Європейський орган з банківського нагляду та Базельський комітет з банківського нагляду). Хоча вони не є прямими регуляторами, їхні настанови впливають на формування внутрішньої нормативно-методичної бази НБУ.

Внутрішніми суб'єктами управління є члени Правління банку, Загальні збори акціонерів, особи, що обіймають керівні посади (керівництво), команда функціональних менеджерів, які безпосередньо здійснюють процес управління, а також безпосередні виконавці, до яких доводяться показники та нормативи.

Об'єкти фінансової політики є елементами системи фінансової політики, на які спрямована управлінська дія суб'єктів з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей. Керована підсистема реалізації фінансової політики охоплює традиційні об'єкти (грошові потоки, активи та інвестиції, прибуток банку, рух фінансових ресурсів між учасниками господарського процесу), а також критичні об'єкти-обмеження (ризики - кредитні, операційні, ринкові та інші). Особливим об'єктом фінансової політики банківських установ є ділова репутація, оскільки

високий рівень довіри до банку та його позитивний імідж на ринку дають змогу ефективно управляти структурою балансу. Зокрема, це забезпечує зниження загальної вартості залучення ресурсів, мінімізує ризики раптового відтоку коштів завдяки лояльності клієнтів, їхній довірі до банку, а також рівню обслуговування, соціальній відповідальності бізнесу тощо.

Формування принципів провадження фінансової політики здійснюється на засадах системного підходу з урахуванням стратегій управління банками, ризик-менеджменту банківської установи та нормативно-правових вимог регуляторів. Це визначає такі принципи орієнтирами для розробки підсистеми функціональних політик банків і дозволяє сформулювати наступний їх перелік:

- принцип стратегічної спрямованості (усі тактичні та оперативні рішення повинні бути підпорядковані довгостроковим стратегічним цілям, визначеним вищим керівництвом);

- принцип збалансованості (необхідність пошуку оптимального співвідношення між трьома основними показниками банківської діяльності - ризиком, ліквідністю та прибутковістю);

- принцип комплексності та системності (взаємозалежність всіх функціональних політик, оскільки зміна параметрів однієї політики впливає на інші);

- принцип обґрунтованості (прийняття рішень має базуватися на достовірній інформаційно-аналітичній підтримці та системі гіпотез, що пояснюють поведінку об'єкта);

- принцип фінансової стійкості (фінансова політика має забезпечувати достатність капіталу для покриття ризиків та дотримання регуляторних нормативів платоспроможності);

- принцип законності (дотримання законодавства, нормативних актів, міжнародних стандартів, у тому числі основних принципів ефективного банківського нагляду Basel III [14]);

- принцип прозорості та підзвітності (відкритість інформації для стейкхолдерів, прозорість у прийнятті рішень та дотримання правил складання звітності);
- принцип адаптивності (готовність до змін зовнішнього середовища, гнучкість фінансової політики);
- інші принципи, визначені банком.

Центральним елементом запропонованої моделі фінансової політики банків є функціональний рівень, на якому відбуваються перетворення принципів і цілей на конкретні дії. Цей рівень нами запропоновано структурувати за трьома взаємозалежними підсистемами:

1) Функціонально-цільова підсистема визначає цільові настанови фінансової політики та реалізує базові функції банку. Її названо функціонально-цільовою, оскільки вона поєднує два елементи: ієрархію цілей (стратегічних, тактичних, оперативних) та функції, через які ці цілі досягаються. Цілі фінансової політики поділено на стратегічні, тактичні та оперативні. Зв'язок у постановці цілей є причинно-наслідковим: невизначеність стратегічних цілей унеможливорює коректне тактичне фінансове планування. Цілі на оперативному рівні передбачають визначення конкретних абсолютних і відносних показників і нормативів, необхідних для управління філіями банку та безпосередніми виконавцями. Функції фінансової політики банку доцільно розглядати через фінансовий банківський менеджмент. Зокрема, Журавльова Т.О. до основних функцій відносить формування механізму управління, координацію механізму управління, регулювання механізму управління [135, с. 28].

2) Підсистема функціональних політик менеджменту об'єднує безпосередні види фінансової політики, через які реалізуються цілі та функції банку. До них належать депозитна, кредитна, інвестиційна, кадрова та маркетингова політики. Маркетингова політика у складі цієї підсистеми забезпечує стратегію залучення клієнтів і формує цінову, збутову та комунікаційну політику банку. Вона спрямована на досягнення цілей, пов'язаних зі зниженням ринкових ризиків, підвищенням рівня фінансових результатів банківської установи за

рахунок зростання кількості та підвищення якості клієнтської бази, а також забезпеченням високого рівня ділової репутації банку (імідж, якість обслуговування, соціальна відповідальність бізнесу).

3) Координуюча підсистема є сполучною ланкою функціонального рівня: вона поєднує функціонально-цільову підсистему та підсистему функціональних політик через механізми регулювання та контролю. Вона забезпечує фінансову рівновагу банку. Вона включає політику управління ризиками, яка визначає ліміти безпеки за кредитними, ринковими, операційними та іншими ризиками й контролює дотримання нормативів НБУ, а також політику фінансового планування, яка перетворює стратегічні цілі фінансової політики банку на конкретні показники для тактичного планування.

Операційний рівень фінансової політики банку описує, за допомогою яких інструментів система реалізується та підтримується. Нами визначено такі групи інструментів, що забезпечують роботу функціонального рівня:

1. Адміністративні інструменти. Представляють собою механізм прямої дії, заснований на встановленні обов'язкових правил, норм і внутрішніх регламентів. Вони формують нормативну базу для реалізації фінансової політики банку та тісно пов'язані із зовнішніми суб'єктами. Це нормативно-правові акти, регламенти та внутрішні обмеження, окремі інструкції тощо.

2. Контрольні інструменти є інструментами зворотного зв'язку і призначені для забезпечення надійності, безпеки, ефективності та законності вже здійснених операцій. Вони перевіряють, чи відповідає фактична діяльність встановленим адміністративним нормам. Зокрема, це зовнішній нагляд, внутрішній контроль та звітність.

3. Економічні інструменти – це важелі непрямого впливу, що ґрунтуються на грошових відносинах та русі капіталу. До цієї групи входять інструменти, що визначають вартість фінансових ресурсів та послуг банку (зокрема, процентні ставки, комісії тощо), інструменти розподілу фінансових результатів, а також фіскальні інструменти, пов'язані з оподаткуванням фінансових операцій.

4. Маркетингові інструменти тісно пов'язані з економічними інструментами в контексті реалізації цінової політики: при застосуванні маркетингоорієнтованого підходу в діяльності банку ціни встановлюються з урахуванням ринкових умов і потреб клієнтів. Крім цього, маркетингові інструменти включають в себе традиційні, цифрові та аналітичні, їх мета – стимулювання збуту, проведення маркетингових досліджень, ефективна комунікаційна політика та інші аспекти реалізації маркетингової політики. Зокрема, це цінові та нецінові стимули, застосування принципу омніканальності збуту, маркетингові розрахунки тощо.

Механізм забезпечення фінансової політики банку як складовий елемент запропонованої на рис.1.1. моделі базується на поєднанні системного підходу, процесного управління, нормативно-правового регулювання та сучасних принципів фінансового і банківського менеджменту [150, с. 31; 261, с. 34]. Він містить нормативно-методичне, інформаційно-аналітичне, організаційно-процесне, кадрове та технологічне забезпечення, кожне з яких виконує специфічну роль у досягненні цілей фінансової політики банку. До класичного механізму забезпечення також додано маркетингову складову, оскільки вона підсилює ефективність усіх інших підсистем і сприяє досягненню стратегічних фінансових цілей. Це підтверджено низкою досліджень українських і іноземних науковців. Зокрема, маркетингове забезпечення через системи CRM безпосередньо впливає на фінансові показники, підвищуючи ефективність контролю над доходами та витратами. В межах свого дослідження С. Ачемпонг, Т. Пімоненко та О. Люльов розробили інтегровану теоретичну модель, яка включає нефінансові фактори сталого розвитку CRM, а саме: залучення клієнтів, утримання клієнтів, лояльність клієнтів та задоволеність клієнтів, як невід'ємну частину показників ефективності, щоб забезпечити цілісний підхід до оцінки ефективності банківської діяльності. На думку вчених, перехід від індустріальної до цифрової економіки вимагає належного та відповідального підходу до оцінки ефективності банківської діяльності та забезпечення сталого розвитку [104, с. 33].

Науковці Р. Гаріос та Б. Абу Халаф підкреслюють значний позитивний вплив цифрового маркетингу на показники успішності фінансових установ у регіоні

Близького Сходу та Північної Африки. Зроблено висновок, що фінансові установи, які використовували ефективні методи цифрового маркетингу, спостерігали тенденції до зростання прибутковості, розширення своєї присутності на ринку та підвищення залученості клієнтів. Це твердження підкреслює надзвичайну важливість цифрової трансформації для підвищення операційної ефективності, задоволення клієнтів і загальної прибутковості [21].

Система фінансової політики банку забезпечує узгодження стратегічних цілей із механізмами їх реалізації. Входом для всієї системи є концептуальний рівень, де визначаються суб'єкти й об'єкти фінансової політики, її роль у системі банківського менеджменту та принципи, що задають параметри функціонування всіх підсистем. Функціональний рівень приймає ці вхідні дані та перетворює їх на конкретні дії: функціонально-цільова підсистема формулює цілі та реалізує функції банку, підсистема функціональних політик менеджменту втілює їх у депозитній, кредитній, інвестиційній, кадровій і маркетинговій політиці, а координуюча підсистема узгоджує ці політики через регулювання ризиків і планування та контроль фінансових ресурсів. Операційний рівень є точкою впровадження визначених функціональних політик, де інструменти (адміністративні, контрольні, економічні, маркетингові) та механізм забезпечення формують вихід системи – звітність, фактичні показники та аналіз чутливості факторів, що впливають на об'єкти фінансової політики. Цей вихід є зворотним зв'язком, спрямованим на функціональний рівень для здійснення моніторингу, оцінки ефективності та коригування параметрів підсистем, забезпечуючи адаптивність і саморегулювання системи в цілому.

На основі проведеного аналізу сутності фінансової політики, визначення поняття банківської установи та обґрунтування вибору системного підходу визначено, що фінансова політика банку – це цілісна система фінансових рішень і заходів, спрямована на ефективне управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та підтримки оптимального балансу між прийнятним рівнем ризику та доходністю, що досягається через постійну

взаємодію функціонально-цільової, координуючої підсистем та підсистеми функціональних політик банківського менеджменту.

У контексті дослідження нашої теми важливо розглянути питання класифікації фінансової політики комерційного банку та визначити місце маркетингової політики в запропонованій системі.

Огляд наукової літератури щодо видів фінансової політики показав, що аналіз складових фінансової політики банківської установи представлено недостатньо. Різні автори застосовують різні набори ознак і по-різному називають однакові за змістом типи. Згруповані класифікаційні ознаки фінансової політики в цілому представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до класифікації фінансової політики в цілому*

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види фінансової політики	Автори
1	2	3	4
1.	За характером реалізації	- дискреційна; - недискреційна.	Юрій С.І., Федосов В.М.
2.	За рівнем втручання держави	- класична; - регулююча; - планово-директивна.	Юрій С.І., Федосов В.М.; Погрішук Г. Б., Руденко В. В., Добіжа Н. В.
3.	За способом планування	- класична; - кейнсіанська; - планово-директивна; - індикативна.	Мирошніков І.А.; Григорська О.С.
4.	За складовими	- бюджетно-податкова, - митна, - боргова, - грошово-кредитна, - валютна, - інвестиційна, - інноваційна, - цінова та ін.	Григорська О.С.; Вінник Т.А.; Васильєва Т.А. Майборода Т.М.; Танклевська Н.С.; Dobrota G., Chirculescu M.F.
5.	Залежно від завдань	- політика стабілізації; - політика економічного зростання; - політика стримування ділової активності.	Григорська О.С.; Коцюрубенко Г., Погрішук Г.Б., Руденко В.В., Добіжа Н.В.; Григорук І., Колісник О.
6.	За часовим виміром	- поточна (фінансова тактика); - перспективна (фінансова стратегія); - коротко-/середньо-/довгострокова	Григорська О.С.; Юрій С.І., Федосов В.М.; Чумак О.; Погрішук Г.Б., Руденко В.В., Добіжа Н.В.

Продовження табл. 1.3.

1	2	- 3	4
7.	За рівнем проведення	- макроекономічна (держава); - мезоекономічна (галузь, регіон); - мікроекономічна (суб'єкт господарювання)	Григорська О.С.
8.	За об'єктами управління фінансовою політикою	- управління капіталом; - дивідендна політика; - управління активами; - управління поточними витратами; - управління фінансовими потоками.	Чумак О., Мельничук І., Левіна М.; Гудзь О.Є., Стецюк П.А., Навроцький С.А., Алексійчук В.М.
9.	За напрямками реалізації	- внутрішня; - зовнішня.	Юхименко П.І., Федосов В.М., Лазебник Л.Л.
10.	За сферою кругообігу фінансових ресурсів	- політика формування; - розподілу; - перерозподілу фінансових ресурсів.	Григорська О.С.
11.	За структурою управління	- централізована; - децентралізована	Гудзь О.Є., Стецюк П.А.; Навроцький С.А., Алексійчук В.М.
12.	Тип корпоративної фінансової політики	- консервативна; - агресивна; - компромісна.	Чумак О., Мельничук І., Левіна М.; Рак, Р. В., Делас, В. А., Носова, Є. А., Яфінович, О. Б.

*сформовано автором на основі:[258;115;246;104;162;269;210;118;19;226]

Систематизація наукових підходів до класифікації фінансової політики дозволяє визначити основні класифікаційні ознаки, зокрема, найбільш поширеним є групування фінансової політики за складовими та поставленими завданнями. Зокрема, цьому присвячені роботи Погріщука Г.Б., Руденка В.В., Добіжи Н.В. та інших [210]. Розбіжності в класифікації стосуються не самого факту виділення складових, а їхньої кількості та ступеня деталізації. Якщо Григорська О.С. обмежується компактним переліком із п'яти компонентів (бюджетна, податкова, митна, боргова, грошово-кредитна), то інші автори розширюють його до десяти і більше позицій, додаючи валютну, інвестиційну, інноваційну, страхову та цінову політику.

Окремо виділяють класифікаційні ознаки на мікрорівні, наприклад, класифікацію за об'єктами управління, структурою управління та типом корпоративної фінансової політики. Аналіз різних наукових підходів до класифікації фінансової політики виявив, що переважна більшість класифікаційних

ознак розроблена для фінансової політики держави, тоді як фінансовій політиці на мікрорівні приділяють значно менше уваги. При цьому просте перенесення державної типології на мікрорівень є некоректним, на що вказують Ю.О. Єрешко та В.Р. Товмасян [129]. Окремі класифікаційні ознаки фінансової політики (рівень втручання держави, складові, напрями реалізації) можуть бути застосовані до банківської установи лише після їх адаптації. Водночас низку ознак (за терміном дії, за структурою управління) можна застосувати і на мікрорівні з огляду на їх зміст. Інші класифікаційні ознаки переносити на банківський рівень недоречно взагалі (характер реалізації, залежно від завдань, за способом планування, за рівнем проведення), оскільки вони безпосередньо визначаються специфікою державного фінансового управління (зокрема, через макроекономічні стабілізатори, моделі економічної політики держави, територіальний розподіл повноважень тощо).

Дослідження питання класифікації фінансової політики загалом дозволило уточнити та доповнити такі класифікаційні ознаки банківської фінансової політики з урахуванням специфіки банківської діяльності:

1. Рівень втручання держави. Тип фінансової політики держави визначається особливостями етапів розвитку економіки та соціальної сфери, а також теоретичними концепціями, що впливають на економічний і політичний курс держави [157]. Ця класифікаційна ознака взята за основу під час виділення трьох типів моделей економіки держави: на основі класичної економіки А. Сміта та Д. Рікардо, на основі наукових досліджень Дж. М. Кейнса (регулюючий тип), а також на основі планово-директивної економіки, ефективність якої зазвичай висока у воєнний період і в період післявоєнного відновлення. Ця ознака класифікації відображає взаємодію держави з бізнесом: рівень впливу держави на економіку. Проте ступінь регуляторної залежності банків від держави є різним з огляду на їхній статус і форму власності. Тому на рівні банків запропоновано класифікаційну ознаку за ступенем залежності від держави, поділену на банки з мінімальною, помірною та повною залежністю. Зокрема, на фінансову політику банків приватної власності держава впливає менше ніж на державні банки. Крім цього, більшого впливу зазнають банки зі статусом системно важливих. Повна залежність

притаманна державним банкам, а також банкам зі статусом неплатоспроможних, чия фінансова політика прямо підпорядкована рішенням держави та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб відповідно.

2. Складові фінансової політики. Держава виконує свої специфічні функції у сфері фінансового управління, тому окремі складові фінансової політики держави неможливо перенести у повній мірі на фінансову політику мікрорівня. Але є дотичні складові, що можуть бути розглянуті в обох випадках або у тому самому значенні (валютна, інвестиційна, інноваційна) або у видозміненій формі (кредитна, цінова, витратна). Водночас специфіка ведення діяльності банків потребує доповнення цього переліку додатковими видами - кадровою та маркетинговою політикою. Виокремлення маркетингової політики як самостійної складової фінансової політики банку потребує окремого обґрунтування, оскільки, на перший погляд, вони не пов'язані між собою. Зокрема, фінансова політика зосереджена на ресурсах, надійності та відповідності нормативним вимогам, тоді як маркетингова політика спрямована на залучення клієнтів і досягнення лідерства на ринку. Проте самі завдання маркетингової політики щодо залучення ресурсів шляхом розширення клієнтської бази, збільшення частки на ринку тощо виступають інструментами досягнення цілей фінансової політики банку. Отже, маркетингова політика банку слугує досягненню його фінансових цілей, а тому має розглядатися у структурі фінансової політики банку.

3. За терміном дії. Часто фінансова політика розглядається як складова фінансової стратегії, що, на нашу думку, є неточним визначенням. Фінансова політика, навпаки, включає розробку як фінансової стратегії (перспективна), так і вирішення тактичних завдань (поточна). З огляду на це, за терміном дії доцільно виокремити фінансову політику банку зі стратегічного та оперативного спрямування. Фінансова політика стратегічного спрямування формується на основі довгострокових цілей банку, коли фінансовий план будується з урахуванням фінансово-економічного стану банку та підпорядковується визначеним перспективним орієнтирам. Вона задає загальну стратегію розвитку банку на тривалу перспективу й забезпечує узгодженість поточних рішень із стратегічними

цілями. Фінансова політика оперативного спрямування зосереджена на короткостроковому плануванні діяльності банку з урахуванням поточних внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий підхід є гнучкішим і менш ризиковим, проте характеризується більшою невизначеністю, оскільки не спирається на цілісне бачення фінансової політики на перспективу. При цьому фінансова політика банку зазвичай поєднує стратегічні цілі з оперативними, що дозволяє швидко адаптуватися в умовах економічної невизначеності, досягаючи стратегічних цілей. Такий варіант можливий при використанні сценарного підходу або при використанні гнучких методів управління.

4. За напрямом реалізації. В межах цієї ознаки класифікації держава може спрямовувати фінансову політику на вирішення завдань на регіональному рівні (особливо це виражено у децентралізованому типі управління) або на національному рівні. Аналогічно до макрорівня фінансову політику банків часто розглядають як внутрішню та зовнішню фінансову політику. Внутрішня фінансова політика банку спрямована на фінансові відносини, процеси і явища, що відбуваються всередині організації. Зовнішня фінансова політика банку спрямована на діяльність організації в зовнішньому середовищі: на фінансових ринках, у кредитних відносинах тощо [275, с. 222]. Вона реалізується в середовищі, параметри якого значною мірою визначаються грошово-кредитною (монетарною) політикою НБУ. Житар М.О. та Ананьєва Ю.В. зазначають, що сучасна монетарна політика трансформується від класичної моделі з домінуванням процентного каналу до гібридної, яка поєднує ринкові та адміністративні інструменти регулювання [133]. Це формує зовнішні обмеження, у межах яких банк визначає власну цінову та ресурсну політику.

5. За структурою управління банком. Ця ознака виражається у ступені концентрації повноважень щодо ухвалення фінансових рішень. Зокрема, це актуально для банків з розгалуженою організаційною структурою. Централізована система управління передбачає формування та реалізацію фінансової політики за принципом ієрархії – ключові управлінські рішення приймаються вищим керівництвом центрального офісу, є жорстко контрольованою та єдиною для всіх

регіональних одиниць. Децентралізована структура передбачає, що частина повноважень делегується регіональним підрозділам, що дозволяє швидше реагувати на локальні проблеми. Вибір між централізованою та децентралізованою структурою залежить від масштабу банку, розгалуженості мережі та обраної моделі управління ризиками. Враховуючи специфіку ведення банківської діяльності залежно від її форми власності та спрямування на окремі сегменти ринку, запропоновано виділити окремі класифікаційні ознаки - за цільовим сегментом і формою власності, де згруповано існуючі види банків у відповідності до особливостей формування їх фінансової політики.

6. За формою власності. Форма власності банку безпосередньо впливає на особливості формування його фінансової політики, що надає можливість виокремити фінансову політику державних банків, приватних банків та банків з іноземним капіталом. Фінансова політика державних банків значною мірою підпорядкована завданням держави як власника; фінансова політика приватних банків значною мірою орієнтована на прибутковість та ринкову вартість; фінансова політика банків з іноземним капіталом узгоджується зі стандартами та політикою материнської групи.

7. За цільовим сегментом. Залежно від орієнтації банку на певний сегмент ринку фінансова політика набуває специфічних ознак при формуванні продуктового портфеля, ціноутворення та каналів залучення ресурсів. Пропонуємо виокремити фінансову політику банку, орієнтованого на роздрібний сегмент (B2C, Business-to-Customer), корпоративний сегмент (B2B, Business-to-Business) та змішану модель. Наприклад, фінансова політика з орієнтацією на роздрібний сегмент B2C сфокусована на активному залученні коштів фізичних осіб і потребує розвинутого маркетингового інструментарію, тоді як фінансова політика, орієнтована на корпоративний сегмент B2B, зосереджена на роботі з юридичними особами та індивідуальному підході до клієнта.

Отже, незважаючи на значні відмінності в масштабі, цілях і джерелах формування, порівняльний аналіз фінансової політики держави та комерційного банку засвідчив їхню суттєву схожість під час використання ідентичних

класифікаційних ознак, адаптованих до мікрорівня. Уточнені класифікаційні ознаки фінансової політики банківської установи наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4

Уточнені класифікаційні ознаки фінансової політики банківської установи*

№ з/п	Уточнена класифікаційна ознака фінансової політики банку	Види фінансової політики, виділені за класифікаційною ознакою
1	2	3
1.	За ступенем залежності від держави	з мінімальною залежністю; з помірною залежністю; з повною залежністю
2.	За складовими	валютна; кредитна; депозитна; інвестиційна; цінова; кадрова; маркетингова та ін.
3.	За терміном дії	стратегічного спрямування; оперативного спрямування
4.	За напрямом реалізації	внутрішня; зовнішня
5.	За структурою управління	централізована; децентралізована
6.	За формою власності	державного банку; приватного банку; банку з іноземним капіталом
7.	За цільовим сегментом	роздрібного спрямування (B2C); корпоративного спрямування (B2B); змішана модель.

* уточнено автором на підставі [258; 115; 19; 210; 162; 133; 157; 118]

Таким чином, у результаті написання цього пункту дослідження набуло подальшого розвитку: визначення наукових підходів до трактування фінансової політики (функціонального, ресурсного, цільового, інституційного та системного), що надало змогу обґрунтувати доцільність застосування системного підходу й уточнити поняття фінансової політики банку як цілісної системи фінансових рішень і заходів, спрямованої на ефективне управління фінансовими ресурсами для забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та оптимального балансу між прийнятним рівнем ризику і дохідністю, що досягається через постійну взаємодію функціонально-цільової, координуючої підсистем та підсистеми функціональних політик менеджменту. Уточнено класифікаційні ознаки фінансової політики банківської установи (за ступенем залежності від держави; складовими; терміном дії; напрямом реалізації; структурою управління; формою власності; цільовим сегментом) з врахуванням специфіки банківської діяльності, що сприятиме поглибленню наукових досліджень з формування та реалізації фінансової політики.

1.2. Обґрунтування маркетингоорієнтованого підходу при формуванні фінансової політики банків

Особлива увага в контексті сучасного банківського бізнесу має бути приділена маркетинговій складовій фінансової політики. З огляду на те, що фінансова діяльність банку нерозривно пов'язана із залученням фінансових ресурсів клієнтів і просуванням фінансових продуктів і послуг, маркетингоорієнтований підхід набуває особливого значення. У сучасній науковій літературі існує кілька схожих концепцій щодо значення маркетингоорієнтованого підходу для підвищення ефективності реалізації фінансової політики банків. Зокрема, визначено поняття «ринкова орієнтація», «маркетингоорієнтований підхід», «маркетингова політика», «підхід, орієнтований на використання маркетингових інструментів».

Метою цього пункту дослідження є обґрунтування впливу маркетингоорієнтованого підходу на формування фінансової політики банку через використання маркетингових інструментів.

В Україні захищено небагато дисертаційних робіт, присвячених розкриттю значення та ролі банківського маркетингу (табл. 1.5). Згідно досліджень, вплив маркетингу на діяльність банку розглядався переважно як вплив на ефективність банківського бізнесу (Семенюк Л.П., Данилюк Є.Ю.) та як питання фінансового забезпечення маркетингової діяльності в банках (Завадська Д.В.).

Водночас у наведених дисертаційних роботах недостатньо розкрито вплив технологій банківського маркетингу на фінансову політику банків, що актуалізує необхідність наукових досліджень у цьому напрямі. Зокрема, не показано співвідношення понять «ринкова орієнтація» та «маркетингова орієнтація», не уточнено концепції, покладені в основу маркетингової політики банку, недостатньо враховано вплив зовнішнього середовища на вибір маркетингового інструментарію банку для вирішення фінансових задач тощо.

**Дисертаційні роботи, присвячені розкриттю значення та ролі
банківського маркетингу, захищені в Україні протягом 2004-2024 рр.***

№ з/п	Автор та назва дисертаційної роботи	Предмет дослідження
1	2	3
1.	Лозинська О.І. Маркетингова стратегія банку на ринку фінансових послуг в умовах діджиталізації.	Теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо забезпечення трансформації стратегії цифрового маркетингу банку на ринку фінансових послуг в умовах діджиталізації.
2.	Семенюк Л. П. Вплив маркетингової стратегії на ефективність банківського бізнесу .	Організація процесу ефективного банківського бізнесу на основі реалізації маркетингової стратегії банку.
3.	Піддубна В.Г. Маркетинг банківських інновацій в умовах фінансової нестабільності.	Теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти маркетингу банківських інновацій в умовах фінансової нестабільності.
4.	Аль-Акіді Беніян Ф Ібрагім. Формування маркетингової інформаційної системи в банківських установах.	Теоретичні та практичні питання формування маркетингової інформаційної системи банківської установи як складової управлінської системи та її практичної реалізації в процесі маркетингової діяльності.
5.	Данилюк Є.Ю. Вплив маркетингової політики на ефективність банківської діяльності	Економічні відносини, що виникають у процесі розроблення та реалізації маркетингової політики банку.
6.	Завадська Д.В. Фінансове забезпечення розвитку банківського маркетингу	Сукупність теоретико-методологічних проблем формування системи фінансового забезпечення маркетингової діяльності банків України.

*сформовано автором на підставі [177, 230, 208, 68, 121, 136]

Першим досліджуваним підходом до розкриття значення маркетингу для підвищення рівня ефективності реалізації фінансової політики банків є підхід із «ринковою орієнтацією» (market orientation) або ринковоорієнтований підхід. Ринкова орієнтація розглядається як фундаментальна організаційна культура, що спонукає компанію створювати максимальну цінність для клієнтів. Ця концепція охоплює три ключові компоненти: орієнтацію на клієнта, орієнтацію на конкурентів і міжфункціональну координацію [49]. Аналогічний підхід визначає ринкову орієнтацію як поведінкову концепцію, що включає генерацію ринкового інтелекту, його поширення між підрозділами та організаційне реагування на нього [34]. Це підкреслює важливу роль збору та використання ринкової інформації для формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху. Ці два основні підходи (культурний і поведінковий) формують основу для розуміння

ринкової орієнтації, а їхні взаємозв'язки та вплив на результативність бізнесу є предметом наукових досліджень: зокрема, Джеймс М. Крік наводить об'єднане трактування поняття ринкової орієнтації – це стратегічна спрямованість організації, яка полягає у впровадженні маркетингової концепції через створення цінності банківського продукту для клієнта. Вона охоплює систематичне збирання, поширення та використання інформації про ринок (потреби клієнтів, дії конкурентів, ринкові тенденції) для формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху [15].

Спираючись на визначення Дж. М. Кріка, пропонуємо розглядати концепцію ринкової орієнтації банку як стратегічну спрямованість його політики на постійне створення цінності банківського продукту для клієнта шляхом систематичного збору, поширення та використання ринкової інформації для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення стабільного прибутку. У банківській діяльності ринкова орієнтація не заперечує пріоритетності регуляторних вимог чи ресурсних обмежень, а дозволяє адаптуватися до умов конкурентного середовища. Вона передбачає, що фінансове управління банку базується на аналізі ринкових тенденцій і на реальних потребах клієнтів.

Нами представлена візуалізація наукового ландшафту, побудована за допомогою програмного інструментарію VOSviewer на основі бібліографічних даних із наукометричної бази Web of Science з використанням алгоритму точного пошуку (Boolean Search), що дозволяє виокремити три області, у яких згадується ринковоорієнтований підхід та маркетингоорієнтований підхід у банківській діяльності (рис. 1.2.). Виділення таких областей дозволило зробити такі висновки:

- 1) перша виділена область пов'язана з питаннями стратегічного управління у банківській діяльності. Головним елементом візуалізації є зелений кластер, центром якого є поняття «market orientation». Його розташування у верхній частині карти та щільні зв'язки з поняттями «strategy» (стратегія), «innovation» (інновація) і «firm performance» (показники фірми) вказують на те, що ринкова орієнтація розглядається не як ситуативна тактика, а як важливий стратегічний ресурс в банківському управлінні. Взаємозв'язок поняття «ринкова орієнтація» із

поняттям «dynamic capabilities» (динамічні здібності) говорить про те, що ринкова орієнтація передбачає адаптивність банку до трансформаційних змін на ринку, що безпосередньо впливає на фінансову результативність («firm performance»);

2) друга виділена зона (червоний кластер) відображає специфіку функціонування фінансового сектору та особливості формування й реалізації фінансової політики банків в умовах зовнішнього середовища. Ключовими поняттями в цій області є «banking», «competition», «risk», «financial crisis» та «determinants». Наявність зв'язків між «market orientation» та «risk» показує, що ринкова орієнтація банку впливає на його профіль ризику: орієнтований на ринок банк точніше визначає потреби сегментів і вибудовує продуктову й цінову політику відповідно до них, що знижує невизначеність попиту та пов'язаний із нею ринковий ризик. Водночас із цим через посилення конкурентної позиції у розрізі понять «ринкова влада» та «ефективність» («market power», «efficiency»), ринкова орієнтація зменшує вразливість до конкурентного тиску. Цей зв'язок є опосередкованим, оскільки на карті він реалізується через проміжні поняття «результативність» і «чинники» («performance» і «determinants»), а маркетинг виступає інструментом пом'якшення конкурентного тиску («competition») та зміцнення фінансової стабільності банківської системи («financial stability») в умовах кризи. Водночас вплив маркетингу на фінансову стійкість банку не є однозначно позитивним. Зокрема, Трусова Н.В., Чкань І.А. та ін. зазначають, що існує дестабілізуючий ефект формування маркетингової стратегії у розрізі банківських інновацій, пов'язаний з інформаційною асиметрією, виникненням кредитного ризику та відволіканням коштів на інновації, тоді як збільшення власного капіталу залишається поза увагою, хоча це є необхідною складовою розробки маркетингової стратегії для банківських інновацій [60, с. 390]. Це підтверджує, що маркетингова діяльність банку також потребує контролю за її впливом на фінансові результати.

3) Ліва нижня частина сформованої карти деталізує механізм впливу маркетингу на фінанси. Поняття «service quality», «satisfaction», «trust» та «loyalty» формують ланцюг формування ділової репутації банку. Центральне місце тут

займає поняття «trust» (довіра), яке пов'язує механізм клієнтської взаємодії з фінансовими результатами банку. Простежується чіткий взаємозв'язок, за якого «customer orientation» (жовтий вузол) переходить у «trust» (довіру) і «satisfaction» (задоволення), що впливають на «performance» (результативність). Отже, інвестиції банку в якість сервісу та довіру – не витрати, а механізм забезпечення довгострокової дохідності.

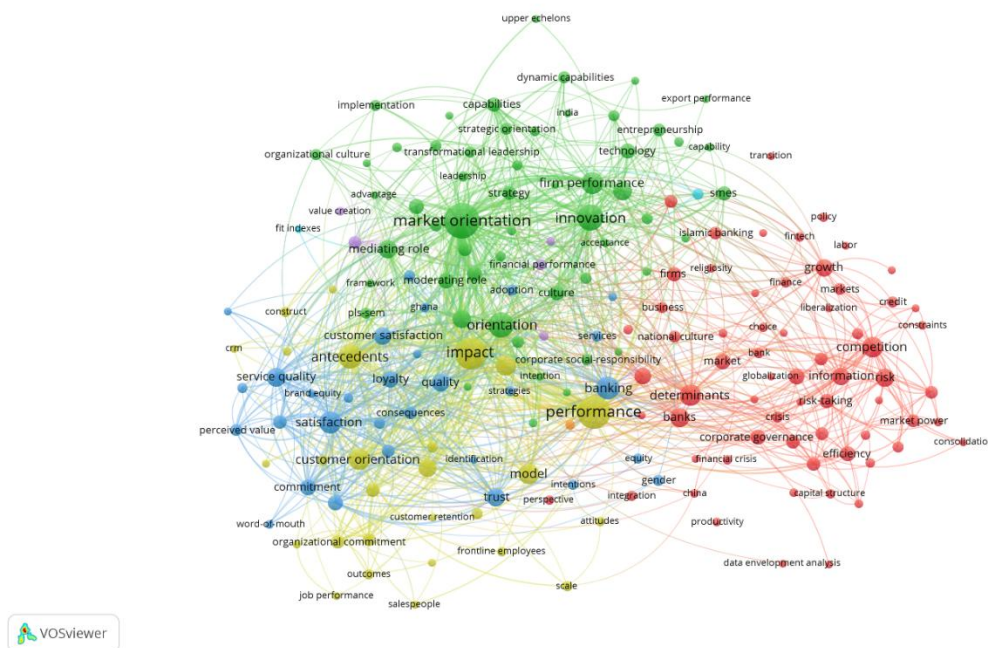


Рис. 1.2. Візуалізація зв'язків поняття «ринкова орієнтація» з банківською сферою діяльності*

*сформовано автором

Аналіз перетинів між кластерами дає змогу зробити висновок, що поняття «performance» (результативність) знаходиться на перетині трьох зон, отже ефективність діяльності банку є похідною від синергії трьох факторів – стратегічної орієнтації на інновації (вплив зеленого кластера), здатності управляти ризиками в конкурентному середовищі (вплив червоного кластера), рівня довіри та лояльності (вплив синього кластера).

Таким чином, проведений бібліометричний аналіз підтверджує, що концепція ринкової орієнтації пов'язана з фінансовою результативністю банків, має стратегічну спрямованість і потребує трансформації стратегії в конкретні цілі,

завдання та процеси. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження нового поняття – «маркетингоорієнтований підхід» у діяльності банківської установи.

Ринковоорієнтований підхід відрізняється стратегічною спрямованістю організації на створення цінності банківського продукту для клієнта, застосовна незалежно від галузі. Маркетингоорієнтований підхід конкретизує цей принцип, зосереджуючи його на формуванні фінансової політики банку та доповнюючи її кількісним вимірюванням впливу маркетингових витрат на його фінансові результати. Зосередження на фінансовій політиці банку та вимірюваність зв'язку між маркетинговими витратами й фінансовим результатом є підставою для виокремлення маркетингоорієнтованого підходу.

Поняття маркетингоорієнтованого підходу не є розповсюдженим серед іноземних академічних джерел, проте є поширеним вищезазначений ринковоорієнтований підхід (market-oriented approach), який розглядається як сукупність організаційних стратегій, процесів і практик, що забезпечують впровадження ринкової орієнтації на практиці [15]. Але поняття ринковоорієнтованого підходу визначає спрямованість суб'єкта господарювання на досягнення ринкових цілей, однак не розкриває впливу маркетингових інструментів і технологій на фінансові результати банку. Українські вчені використовують поняття маркетингоорієнтованого підходу як синонім до ринковоорієнтованого та маркетингового підходу, зокрема Н.В. Демченко і Ю.С. Олійник розглядають його на прикладі фармацевтичної галузі і визначають, що маркетингоорієнтоване управління створює фундамент для підвищення ефективності стратегічних і операційних управлінських рішень, за рахунок проведення досліджень довгострокових тенденцій галузі, законів попиту на товари та запитів споживачів, оцінки привабливості цільових ринків, конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та товарів [123].

Ще одним суміжним поняттям є «банківський маркетинг». За визначенням Ткачука В.О. та Тимківа А.О., банківський маркетинг – це філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, інтенсивне освоєння та використання інструментів якого забезпечують ефективність бізнесу й досягнення поставлених цілей [252, с.

1250]. Це визначення зміщує фокус з оцінки ринку на використання маркетингового інструментарію для досягнення результату, проте не визначає зв'язку з фінансовою політикою банку.

Банківський маркетинг визначає стратегію і тактику банку, спрямовані на ефективне задоволення потреб і запитів клієнтів, а також на вирішення проблем як наявних, так і потенційних клієнтів. Його концептуальні основи були закладені в роботах відомих науковців у сфері маркетингу – Ф. Котлера, Г. Армстронга, І. Ансоффа, М. Портера. Проте, з часом банківський маркетинг зазнав значної еволюції. Початково, маркетинг у банківській сфері був орієнтований на продукт, де основна увага приділялася набору стандартних послуг, що пропонуються клієнтам. З посиленням конкуренції, входженням на ринок іноземних банків та появою небанківських фінансових установ класичний підхід став недостатньо ефективним. Е. Мерсьє та Ж. Е. Пісіні зазначають, що в умовах фінансової глобалізації відбуваються якісні зміни, пов'язані з розробленням і реалізацією комплексної стратегії задоволення потреб клієнтів [243]. Це зумовило перехід від простого продажу послуг до пошуку, виявлення та задоволення потреб клієнта, що стало новим викликом для банків у контексті маркетингу.

Така трансформація є прямим наслідком зовнішніх чинників, таких як глобалізація та посилення конкуренції. Банки були змушені переглянути свою філософію, перейшовши від орієнтації на продукт до орієнтації на клієнта та його потреби. Орел А.М., Суходольський О.С. і Березкін І.М. вводять ще одне поняття – «маркетингова орієнтація». Відповідно до їхнього дослідження, маркетингова орієнтація є ключовою складовою успішного розвитку бренду. Вона передбачає глибоке розуміння потреб і очікувань споживачів, що дозволяє створювати продукти і послуги, які відповідають їхнім вимогам, та ефективно позиціонувати бренд на ринку [200, с. 102]. Таким чином, попри значну кількість напрацювань, немає наукових досліджень щодо усталеного пояснення впливу маркетингу на фінансову політику банківських установ.

Нами запропоновано трактувати маркетингоорієнтований підхід як підхід до формування фінансової політики банку на засадах ринкової орієнтації, що дає

змогу оцінити вплив маркетингових витрат на фінансові результати банку. На відміну від ринковоорієнтованого підходу, зосередженого виключно на зборі та використанні ринкової інформації, маркетингоорієнтований підхід дозволяє визначити значення банківського маркетингу для формування фінансових результатів банку шляхом використання маркетингового інструментарію.

Маркетингоорієнтований підхід реалізується через складові та інструменти маркетингової політики, що дозволяє перетворити теоретичні висновки на конкретні фінансові рішення щодо створення та реалізації банківського продукту, формування ціни, визначення політики продажу та створення системи комунікацій. Взаємозв'язок споріднених понять «ринкова орієнтація», «маркетингоорієнтований підхід», «маркетингова політика» зображено на рис. 1.3.

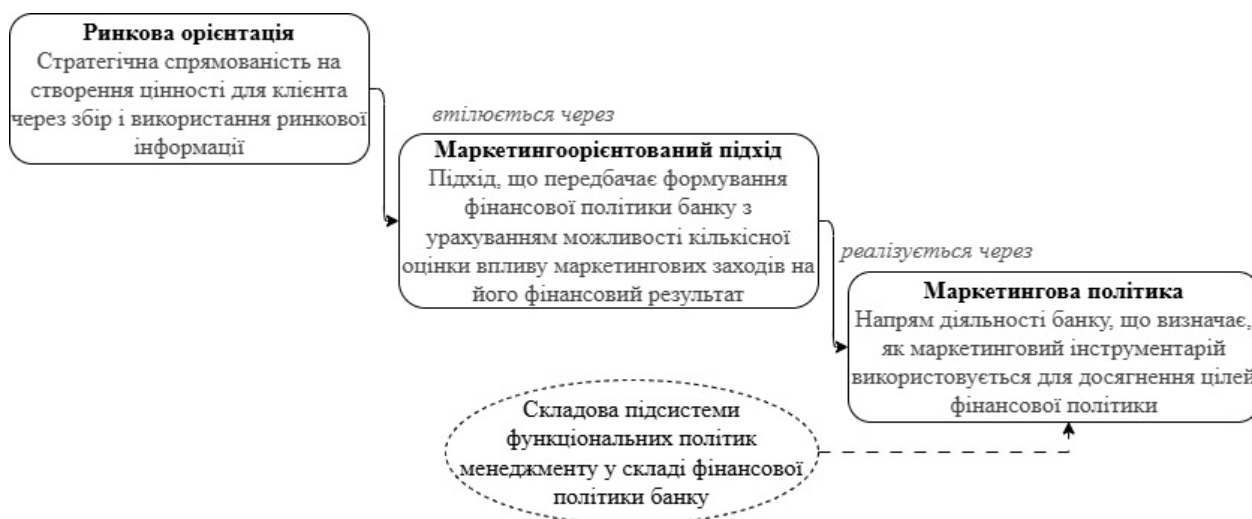


Рис. 1.3. Взаємозв'язок основних понять, що застосовуються у маркетинговій політиці банку*

* сформовано автором

Відповідно до рис.1.3 ринковоорієнтований підхід визначає стратегічну спрямованість банку на створення цінності банківського продукту для клієнта через систематичне збирання, поширення та використання ринкової інформації. Маркетингоорієнтований підхід дозволяє деталізувати ринковоорієнтований підхід та визначити його вплив на формування фінансової політики банку (зокрема, оцінити вплив маркетингових витрат на фінансові результати банку). Маркетингова політика є прикладною формою реалізації маркетингоорієнтованого

підходу і визначає, якими маркетинговими інструментами досягаються цілі фінансової політики банку. Таким чином, ринковоорієнтований підхід відповідає на питання, на досягнення яких цілей спрямовано діяльність банку; маркетингоорієнтований підхід – яким способом реалізувати цілі, покладено в основу фінансової політики; маркетингова політика – якими інструментами це реалізується.

Вплив маркетингоорієнтованого підходу на функціональні політики банку представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Вплив маркетингоорієнтованого підходу на функціональні політики банку*

* сформовано автором

Маркетингоорієнтований підхід ґрунтується на засадах ринковоорієнтованого підходу, тому аналіз ринку та сегментація потреб клієнтів є його важливими елементами. Цей підхід узгоджує пропозиції банківських продуктів з потребами визначених клієнтських сегментів у межах функціональних політик банку: формування пакетних і комплексних пропозицій у ціновій політиці, продуктових лінійок під окремі групи вкладників у депозитній, адресних кредитних пропозицій для наявних клієнтів у кредитній. Засади цих політик визначаються вартістю ресурсів, кредитним ризиком та управлінням ліквідністю банку, що у сукупності формують умови для досягнення балансу між дохідністю, ліквідністю та фінансовою стійкістю. Визначається вплив

маркетингоорієнтованого підходу на фінансовий результат банку, який виражається у зростанні чистих доходів, підвищенні ефективності маркетингових витрат і підвищенні прибутковості.

З метою врахування маркетингоорієнтованого підходу під час формування фінансової політики банку важливими є аналіз його особливостей, визначення мети та завдань (рис. 1.5).

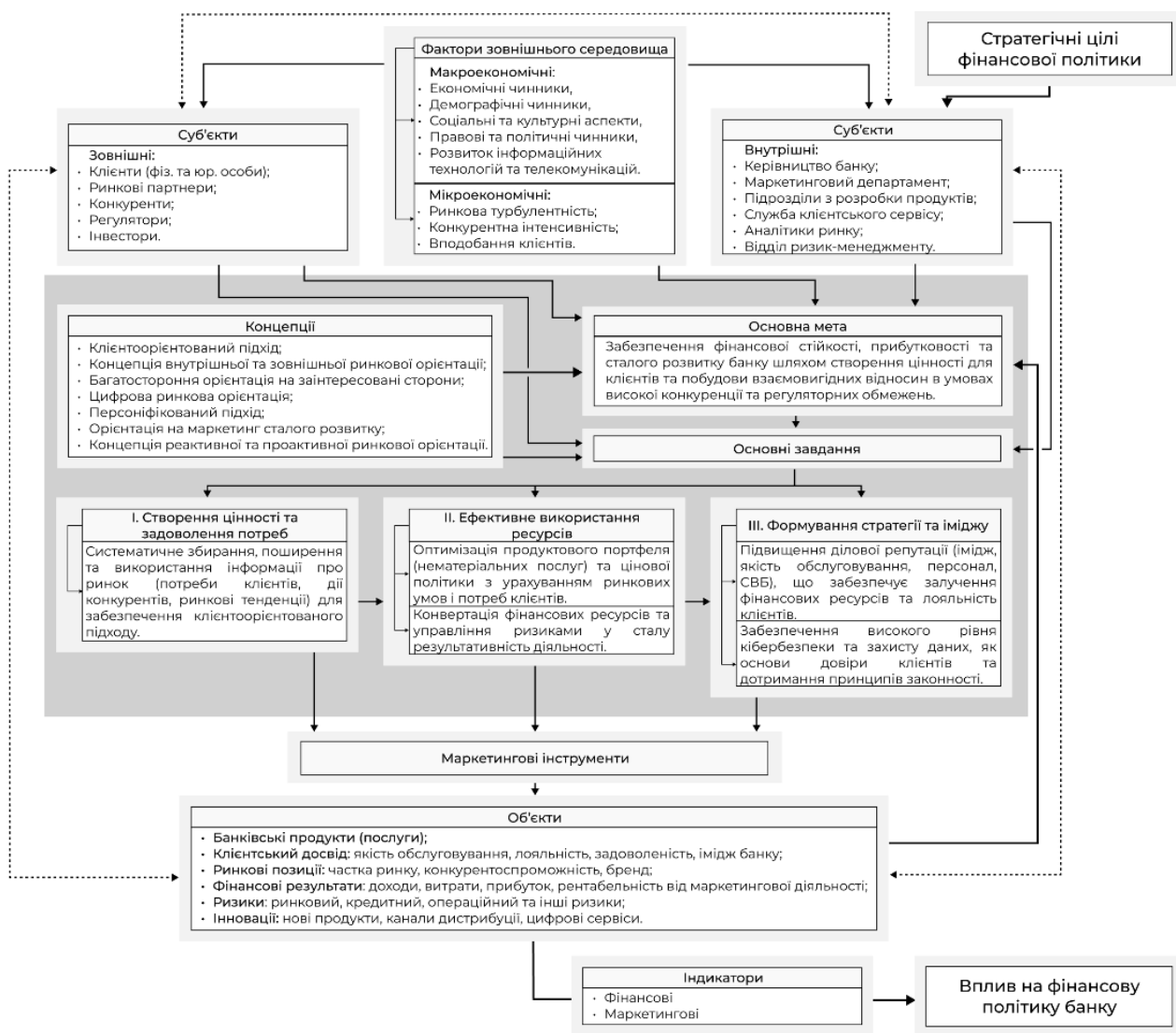


Рис. 1.5. Сутність маркетингоорієнтованого підходу в діяльності банку*

*розроблено автором на основі [56, 54, 248]

Основна мета впровадження маркетингоорієнтованого підходу у діяльності банку полягає у забезпеченні прибутковості та сталого розвитку банку шляхом створення цінності банківського продукту для клієнтів і побудови взаємовигідних відносин в умовах високої конкуренції та регуляторних обмежень. Ця мета

досягається шляхом адаптації внутрішньої фінансової політики до ринкових умов і забезпечення необхідної гнучкості для реагування на зміни зовнішнього середовища.

Завдання маркетингоорієнтованого підходу в банку мають бути сфокусовані не лише на збуті, а й на управлінні фінансовими ризиками та формуванні ділової репутації (зокрема, довіри клієнтів). Їх розділено на три ключові блоки:

I. Створення цінності та задоволення потреб. Це базове завдання передбачає постійний збір, аналіз та використання ринкової інформації (про клієнтів, конкурентів, тренди). Для банку така інформація дозволяє адаптувати фінансові цілі та політики (наприклад, кредитну, депозитну) до реального попиту ринку, забезпечуючи клієнтоорієнтований підхід і залучення ресурсів.

II. Ефективне використання ресурсів і запобігання витратам:

1. Оптимізація продуктового портфеля та цінової політики. Завдання полягає в розробці та перегляді фінансових продуктів (послуг) і їх ціни (ставок, комісій) з урахуванням ринкового попиту та конкуренції. Це впливає на депозитну і кредитну політику через пошук балансу між запитами клієнтів і прибутковістю банку.

2. Оцінювання фінансової ефективності маркетингових рішень. Виконання цього завдання передбачає обґрунтування маркетингових рішень з точки зору їхнього впливу на фінансові результати банку. Для цього використовуються такі показники, як чистий процентний дохід, комісійний дохід, чистий фінансовий результат і показники рентабельності (ROA, ROE). Ринкова інформація може стати основою для фінансового планування та оцінки економічної ефективності маркетингових витрат у розрізі клієнтських сегментів.

III. Формування стратегії та іміджу банку:

1. Підвищення ділової репутації (імідж, якість обслуговування, персонал). Це завдання спрямоване на зміцнення репутації, покращення сервісу та професіоналізму команди. Виконання цього завдання впливає на кадрове забезпечення та ділову репутацію як об'єкт фінансової політики, сприяючи залученню клієнтів та їхній довгостроковій лояльності.

2. Забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту даних. У сучасних умовах довіра клієнтів до банку залежить від захисту їхніх даних і транзакцій. Це завдання є фундаментальним для дотримання принципів законності та прозорості фінансової політики.

В основу маркетингоорієнтованого підходу можуть бути покладені різні концепції. Оцінка наукових джерел дозволила виокремити найбільш поширені з них:

1. Концепція клієнтоорієнтованості (Customer orientation). У межах цієї концепції орієнтація на клієнтів є ключовим фактором задоволеності клієнтів у банківській галузі, при цьому якість обслуговування частково відіграє посередницьку роль у взаємозв'язку між клієнтоорієнтованістю та задоволеністю клієнтів [23]. Це здатність компанії досягати фінансових результатів шляхом задоволення вимог клієнтів через клієнтоцентричну структуру компанії, зокрема показники ідентифікації потреб клієнтів, рівень їх залучення, обробку скарг і вирішення питань через комунікаційні канали.

2. Концепція внутрішньої та зовнішньої ринкової орієнтації (Internal vs. External Market Orientation). Згідно з цією концепцією, внутрішня ринкова орієнтація – це філософія задоволення та мотивації працівників, заснована на переконанні, що задоволені та мотивовані співробітники є необхідною умовою для задоволення потреб клієнтів. Зовнішня ринкова орієнтація – це стратегічна поведінка установи, спрямована на безперервний збір інформації про зовнішнє середовище, її поширення в межах компанії та оперативне реагування на неї з метою створення максимальної цінності для кінцевого споживача. Без внутрішньої ринкової орієнтації зовнішня не може бути реалізована [42]. Ця концепція передбачає, що внутрішня ринкова орієнтація та організаційна прихильність співробітників банку позитивно впливають на його зовнішню ринкову орієнтацію, а прийняття зовнішньої ринкової орієнтації приносить користь лояльності та задоволеності клієнтів, а також загальним позитивним бізнес-результатам [66].

3. Концепція багатосторонньої орієнтації на стейкхолдерів (Multi-Stakeholder Market Orientation, MSMO). Вона передбачає розширення цілей банку з метою

врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (вкладників, позичальників, персоналу, акціонерів і держави). Таке поєднання запитів стейкхолдерів в єдину стратегію установи безпосередньо сприяє зниженню її ризиковості та підвищенню загальної фінансової стабільності банку [40]. Застосування цієї концепції дозволяє врахувати специфіку банківської сфери та формує ширший погляд на фінансову політику банку, використовуючи маркетинг не як локальний інструмент залучення клієнтів, а як наскрізну систему управління взаємовідносинами з ринковим середовищем [41].

4. Концепція з орієнтацією на цифрові ринки (Digital Market Orientation). Концепція набула свого поширення під час пандемії COVID-19, коли банки підвищили свою ринкову орієнтацію у відповідь на кризу, що включало постійну адаптацію банківських послуг до еволюції банківських потреб клієнтів для створення оптимальної цінності в контексті роздрібного банкінгу [40]. В межах цієї концепції ключовими каналами є цифрові канали просування (онлайн-банкінг, мобільний банкінг) та активне використання цифрових інструментів маркетингу.

5. Концепція персоніфікованого підходу (Relationship Orientation). Він зосереджується на побудові та зміцненні довгострокових відносин між банком і клієнтом. Ця модель базується на наданні персоналізованих послуг, що відповідають різним фінансовим потребам клієнтів. Вона сприяє формуванню довіри, підвищенню лояльності та фінансовій стабільності, що зміцнює ринкову позицію банку й забезпечує стале зростання. Основна увага приділяється клієнту, розумінню його індивідуальних потреб та поведінки, а також індивідуалізації послуг, щоб забезпечити додаткову цінність, яка виходить за межі традиційних банківських операцій, таких, як фінансові консультації, пропозиція фінансових рішень та робота над підтримкою фінансових цілей клієнтів за допомогою всіх інструментів, надаючи інноваційні рішення, що збільшують швидкість реагування на їхні вимоги через різні канали комунікації, такі як відділення, електронні банківські послуги та додатки, що характеризуються гнучкістю та здатністю модифікуватися для адаптації до змінних обставин [32, с. 32].

6. Концепція орієнтації маркетингу на цілі сталого розвитку банку (Sustainable Marketing Orientation). Для цієї концепції характерна інтеграція сталого розвитку у стратегічну філософію банку, що виходить за межі традиційних фінансових показників, стаючи основою конкурентної переваги, що особливо важливо для банків, які розглядають сталий розвиток через призму маркетингу для підвищення лояльності споживачів [57]. Довіра до банку та його імідж підвищуються завдяки комплексному маркетингу, що охоплює корпоративну соціальну відповідальність. В межах концепції також просуваються засади зеленого банкінгу як екологічно свідомого бізнесу.

7. Концепція реактивної та проактивної ринкової орієнтації маркетингу (Market-Driven vs. Driving Market Orientation). Концепція розрізняє реактивну ринкову орієнтацію (Market-Driven Orientation) та проактивну ринкову орієнтацію (Market-Driving Orientation). Реактивна ринкова орієнтація передбачає застосування стратегій, заснованих на пристосуванні компанії до наявних ринкових змін і задоволенні потреб клієнтів. Натомість проактивна (або ринко-утворююча) орієнтація спрямована на активне формування та зміну елементів ринку, поведінки споживачів або структури галузі для створення нових конкурентних переваг [31].

Для цілей нашого дослідження використано концепцію клієнтоорієнтованості в межах маркетингоорієнтованого підходу. Це обґрунтовано тим, що, по-перше, клієнтоорієнтованість прямо узгоджується з визначенням у п. 1.1 принципом створення цінності банківського продукту для клієнта та пов'язує якість обслуговування і задоволення потреб клієнтів із фінансовими результатами банку через залучення, утримання й лояльність. По-друге, вона може бути застосовна до всіх банків незалежно від їхньої ринкової стратегії, що відповідає завданню побудови універсального підходу до формування фінансової політики. По-третє, клієнтоорієнтованість є провідним напрямом сучасної банківської практики: провідні банки формують фінансові результати на утриманні та поглибленні відносин із клієнтом, що підтверджується їхніми стратегіями розвитку.

У межах розкриття маркетингоорієнтованого підходу необхідно уточнити його суб'єкти. До них належать: вище керівництво банку (Наглядова рада та Правління) та міжфункціональна команда управління (маркетологів, фінансистів, ризик-менеджерів). НБУ та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб формують нормативні правила, пруденційні обмеження та вимоги до прозорості, у межах яких банк здійснює свою маркетингову діяльність. Крім цього, до суб'єктів віднесено безпосередніх клієнтів, ринкових партнерів, конкурентів та інвесторів. Об'єкти маркетингоорієнтованого підходу – це якість обслуговування, лояльність клієнтів та їхнє задоволення, а також імідж банку. Усе це об'єднано в блок «Клієнтський досвід».

Результатом впровадження маркетингоорієнтованого підходу є підвищення результативності діяльності банку, а також позитивний вплив такого підходу на його фінансову політику, що в контексті нашого дослідження оцінюється за допомогою двох груп індикаторів – фінансових і маркетингових.

Група фінансових індикаторів охоплює сукупність кількісних показників, що відображають рівень прибутковості та фінансову стійкість установи. До них включено рівень доходів за категоріями (чистий процентний дохід, комісійний дохід і дохід від торговельних операцій), чистий фінансовий результат, показники рентабельності (ROE, ROA), а також динаміку активів. У межах індикатора капіталізації ключовими показниками визначено базовий норматив достатності капіталу (НРК), нормативи капіталу 1-го рівня (НК1) та нормативи основного капіталу 1-го рівня (НОК1). Для оцінки динаміки росту банку використовується показник середньорічного темпу приросту активів.

Маркетингові індикатори відображають інтенсивність та ефективність взаємодії банку з ринком. До них віднесено такі показники, як інтенсивність маркетингових витрат (співвідношення до середньорічної вартості активів) та їхня частка у структурі адміністративних витрат банку. Також до цієї групи включено систему метрик клієнтської цінності та ефективності цифрових каналів. Зокрема, це вартість залучення клієнта (CAC), пожиттєва цінність клієнта (LTV), коефіцієнт утримання клієнта (RR), середній дохід на одного користувача (ARPU), коефіцієнт

конверсії та показник клікабельності (CTR). Окремим індикатором маркетингової активності та довіри клієнтів визначено показники соціальної активності, зокрема обсяги благодійних переказів банку, кількість спеціалізованих рахунків, відкритих клієнтами для збору коштів, а також репутаційні показники (місце банку у «народному» рейтингу та рейтингу стійкості від Мінфін).

Відповідно, основні положення маркетингоорієнтованого підходу є такими:

1) ґрунтується на засадах ринковоорієнтованого підходу та сприяє адаптації банків до мінливих умов конкурентного середовища;

2) надає змогу оцінити вплив банківського маркетингу на формування фінансових результатів банку через використання маркетингового інструментарію. Вимірюваність зв'язку між маркетинговими витратами й фінансовим результатом банку відрізняє цей підхід від ринковоорієнтованого, зосередженого переважно на зборі та використанні ринкової інформації;

3) узгоджує пропозиції банківських продуктів з потребами різних клієнтських сегментів у межах депозитної, кредитної та цінової політик банку, визначальними чинниками яких є вартість ресурсів, кредитний ризик та ліквідність;

4) структурує маркетингову складову формування фінансової політики банку через три взаємопов'язаних блоки завдань (створення цінності та задоволення потреб клієнтів, ефективне використання ресурсів, формування стратегії та іміджу банку);

5) має цілісну структуру, що відрізняє його від фрагментарного застосування окремих маркетингових інструментів. Окрім зазначених блоків завдань, він охоплює суб'єктів, концепції ринкової орієнтації, маркетинговий інструментарій, об'єкти впливу та індикатори результативності (маркетингові і фінансові), що забезпечує послідовне перетворення стратегічних цілей фінансової політики на конкретні управлінські рішення;

6) є основою для формування маркетингової політики банку, що визначає, якими маркетинговими інструментами досягаються цілі фінансової політики. Це

обумовлює необхідність детального аналізу маркетингової політики банку як форми реалізації маркетингоорієнтованого підходу.

Таким чином, залучення ресурсів, збільшення клієнтської бази, зростання частки на ринку та підвищення популярності банку дають змогу використати маркетинговий інструментарій для досягнення цілей фінансової політики (зокрема, збільшення ресурсної бази). Маркетингова політика є набором правил і стратегічних рішень, спрямованих на досягнення цілей фінансової політики за допомогою маркетингових інструментів. З позиції системного підходу досягнення цілей фінансової політики здійснюється через досягнення цілей її підсистем, однією з яких є маркетингова політика у структурі підсистеми функціональних політик менеджменту. Такі цілі маркетингової політики, як залучення та утримання клієнтів, формування позитивного іміджу та зміцнення ринкової частки, спрямовані передусім на розширення та стабілізацію ресурсного потенціалу банку, що є однією з ключових цілей його фінансової політики. Аналогічно, маркетингові зусилля з просування кредитних і депозитних продуктів безпосередньо слугують цілям кредитної та депозитної політики банку. Отже, досягнення цілей маркетингової політики сприяє досягненню цілей фінансової політики. Завдяки грамотному веденню маркетингової політики та вдалому застосуванню інструментів просування власного продукту або послуги банк утримує високі конкурентні позиції на ринку. Для дослідження маркетингової політики банківської установи варто розглянути сутність маркетингової політики загалом, особливості її впровадження в банках і відмінності між її складовими.

Як відомо, загалом політика описує принципи або стратегії плану дій, розробленого для досягнення певного набору цілей, визначених менеджерами системи [29]. Це система орієнтирів, принципів і правил, що визначають спосіб ведення бізнесу та взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Політика управління може включати маркетингову, фінансову, кадрову, операційну та інноваційну політику. Це самостійні ланки загальної політики управління, але вони тісно пов'язані між собою.

Зв'язок фінансової та маркетингової політики простежується через застосування методів й інструментів маркетингу, що впливає на способи використання фінансових ресурсів. Під час формування фінансової політики одним із факторів мають бути результати маркетингової діяльності суб'єкта господарювання.

Сутність маркетингової політики часто розглядається з урахуванням окремих її видів: маркетингова політика комунікацій, маркетингова товарна політика, маркетингова політика збуту тощо. При цьому загальне визначення сутності маркетингової політики зустрічається значно рідше. Вітчизняні науковці уточнюють поняття з огляду на галузь об'єкта дослідження (маркетингова політика машинобудівного підприємства, агропромислового виробництва, легкої промисловості, готельного бізнесу тощо).

Для коректного визначення поняття важливим є його термінологічний аналіз (*Додаток Б*) відповідно до сфери застосування. Систематизація підходів до трактування маркетингової політики засвідчує відсутність єдиного цілісного визначення цієї політики. Більшість авторів зводять маркетингову політику або до однієї з її складових, або до процесу планування маркетингової діяльності. Спільним для цих підходів є розуміння маркетингової політики як цілеспрямованої системи заходів із використанням маркетингового інструментарію для досягнення цілей організації. Водночас наявні визначення мають загальний характер і не враховують підпорядкованості маркетингової політики фінансовій політиці банку. З урахуванням цього запропоновано уточнене визначення: маркетингова політика банку – це напрям діяльності банку, що визначає порядок використання маркетингового інструментарію для досягнення цілей фінансової політики й узгоджується із загальною стратегічною спрямованістю банку на створення цінності банківського продукту для клієнта.

У банківській сфері маркетинг має свої специфічні особливості та вимоги, які враховують специфіку цільової аудиторії, конкурентне середовище та регуляторні обмеження. До складових маркетингової політики в банку часто відносять стратегічне планування продуктів і послуг, визначення цінової політики, каналів

дистрибуції, а також розробку комунікаційної стратегії. Взаємодія з клієнтами, побудова довіри, створення бренду та формування унікального сприйняття на ринку – усі ці заходи стають необхідними складовими успішної маркетингової стратегії банку. При дослідженні ролі маркетингу у банківській діяльності виділено основні відмінності ведення маркетингової політики з урахуванням специфіки фінансової діяльності банків (рис. 1.6):

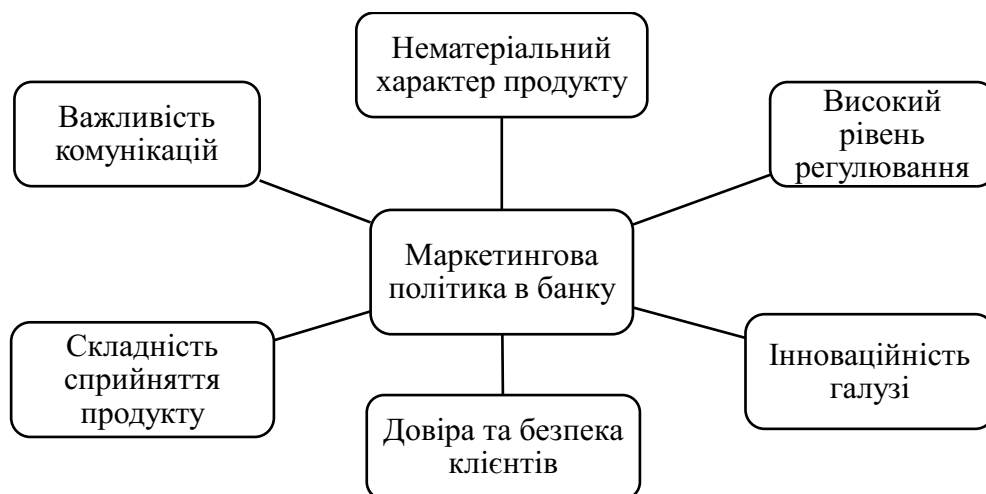


Рис. 1.6. **Особливості маркетингової політики банків***

*сформовано автором

1. Нематеріальний характер продукту. Більшість банківських послуг, таких як кредити, депозити, грошові перекази, є нематеріальними продуктами.

2. Надмірний рівень регулювання. Банківська сфера підлягає суворому регулюванню та нагляду з боку урядових органів і регуляторів. Це може обмежувати можливості маневру під час маркетингових кампаній і просування банківських продуктів та послуг.

3. Довіра та безпека. Клієнти банків вкладають свої гроші та надають доступ до конфіденційної інформації банку. Тому забезпечення високого рівня довіри та безпеки стає критично важливим аспектом маркетингу, що також впливає на формування лояльності клієнтів.

4. Складність сприйняття продукту. Банківські продукти мають складну структуру, оскільки їх реальна вартість або дохідність залежить від кількох параметрів одночасно (ефективна процентна ставка, комісії, строки, умови

дострокового припинення тощо), які непрофесійному споживачеві важко оцінити самостійно. Це потребує від маркетолога додаткових пояснень у доступній формі, щоб клієнт міг приймати обґрунтовані фінансові рішення.

5. Важливість взаємодії та особистого зв'язку. Особистий зв'язок між клієнтами та банківським персоналом є важливим, особливо під час надання консультацій щодо вибору банківських продуктів і ухвалення фінансових рішень.

6. Інноваційність галузі. Банківська сфера характеризується високою швидкістю впровадження технологічних інновацій. Через це маркетингова політика потребує постійної модернізації (наприклад, побудова персоналізованих цифрових екосистем з метою підтримки технологічної переваги банку).

Маркетингова політика сприяє формуванню стратегій взаємодії з клієнтами, за допомогою яких банк досягає конкурентних переваг і забезпечує власний стратегічний розвиток. Розглянуті особливості банківського продукту безпосередньо впливають на формування маркетингової політики банку, оскільки визначають пріоритетність окремих її складових і вимоги до інструментів взаємодії з клієнтом.

При виділенні складових маркетингової політики важливим є визначення основних цілей компанії, особливостей її діяльності та цільової аудиторії. З огляду на це, визначаються пріоритетні складові. Зокрема, у банківській сфері пріоритетними будуть комунікаційна та інноваційна політика з огляду на особливості позиціонування банківських послуг.

Аналіз наукових джерел щодо складових маркетингової політики банку дозволив визначити, що низка складових ототожнюється з самим поняттям «маркетингова політика». Це зумовлює окремі наукові дослідження, що розглядають виключно один-два види (наприклад, політику ціноутворення або товарну політику). Ще одним варіантом поділу маркетингової політики за видами є використання маркетингового комплексу 4P (Product, Price, Promotion, Place), який реалізується як товарна, цінова, комунікаційна та збутова політика. При цьому немає єдиної визначеної класифікації видів маркетингової політики банку. Для

систематизації наявних підходів проведено порівняльний аналіз наукових підходів до визначення складових маркетингової політики (табл. 1.6).

Проведений аналіз наукових підходів засвідчив чітку наявність 4 складових маркетингової політики: товарної, цінової, збутової та комунікаційної. Їхнє поєднання відтворює класичну структуру комплексу маркетингу (4Р) і згадується у працях більшості науковців. При цьому маркетингові дослідження частина авторів виокремлює як самостійну складову, тоді як інші розглядають їх як наскрізну функцію; інноваційний маркетинг розглядається лише у працях, орієнтованих на сучасні тенденції розвитку.

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення складових маркетингової політики*

№ з/п	Складові маркетингової політики	Гаркавенко С.С.	Сенишин О.С., Кривченко О.В.	Братко О.С.	Ткачук В.О.	Лютый І.О., Солодка О.О.	Косар Н.С., Кузьо Н.Є.	Нікітін А.В., Іванова Т.Г., Брігченко І.Г., Момот О.М.	Луців Б.Л.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Товарна (продуктова) політика	+	+	–	+	+	+	+	+
2.	Цінова політика (ціноутворення)	+	+	–	+	+	–	+	+
3.	Збутова політика (розподілу)	+	+	+	+	+	+	+	+
4.	Комунікаційна політика	+	+	+	+	+	–	+	–
5.	Маркетингові дослідження	+	+	–	+	+	–	–	+
6.	Інноваційний маркетинг	–	–	–	–	–	+	–	+

* систематизовано автором на основі [92, 231, 81, 251, 181, 161, 183, 180]

Виявлено також складові маркетингової політики залежно від об'єкта дослідження: у працях із загального маркетингу переважає функціональний підхід, за якого складові маркетингової політики прирівнюються до функції маркетингу. Праці, спрямовані на вивчення банківського маркетингу, визначають його специфіку через нематеріальність продукту, регуляторні обмеження ціноутворення та пріоритет комунікаційної й інноваційної складових. Отже, перелік складових маркетингової політики не є універсальним і потребує уточнення залежно від галузі. З огляду на специфіку банківської діяльності та з урахуванням

систематизованих підходів, у дослідженні виокремлено шість складових маркетингової політики банку, де поряд із класичним набором із чотирьох видів маркетингової політики маркетингові дослідження та інноваційний маркетинг визнано самостійними складовими. Виділено наступні складові маркетингової політики банків:

1. Товарна політика. Це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізацію асортименту, продовження життєвого циклу товару [83]. Товарна маркетингова політика вважається визначальним елементом загальної маркетингової політики. У банківському секторі основною відмінністю є специфіка товару, який надає банк. Банківські послуги є нематеріальними, тому товарна маркетингова політика орієнтована на їхні внутрішні характеристики (надійність, безпеку, вигоду, престиж). Крім цього, вона впливає на структуру продуктового портфеля та обсяги залучених і розміщених коштів, оскільки склад і якість банківських продуктів безпосередньо визначають дохідну базу банку.

2. Політика ціноутворення. Це комплекс заходів, до якого належать формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація яких покликана забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання прибутку, а також виконання стратегічних завдань компанії [127, с.361]. Цінова політика комерційного банку передбачає вибір і обґрунтування цінової стратегії, встановлення цін на окремі банківські продукти, їх зміну та модифікацію відповідно до змін ринкової ситуації, стратегії банку та інших факторів. Тому вплив маркетингової політики на ціноутворення є значним. Основним регулятором цін для банківських установ є держава в особі НБУ, а також ринок банківських послуг.

3. Політика збуту – це діяльність із планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку [231]. Здійснення збутової політики банківської установи потребує усвідомлення та врахування специфічних характеристик банківських продуктів і послуг (їх абстрактний характер,

нематеріальна форма, тривалість циклу споживання, невід'ємність від кваліфікації особи, що продає тощо) і має спрямовуватися на забезпечення найефективнішого їх доведення до споживача з урахуванням поточного стану ринку та тенденцій його розвитку [117, с. 48]. Збутова політика банківської установи робить акцент на якості надання банківських послуг з ухилом на своєчасність і необхідність їх надання споживачеві. Використання системи посередників не є поширеним у сфері банкінгу: найчастіше банк взаємодіє зі споживачем безпосередньо.

4. Комунікаційна політика. За визначенням Маслової Н.О. і Хоменко Б.А., комунікаційна політика – це управлінська діяльність, комплексна система основних критеріїв, орієнтирів, принципів, прийнятих банком у сфері комунікацій, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку. Формуючи комунікаційну політику, маркетологи повинні враховувати і переваги кожного з основних елементів, і недоліки, намагаючись досягти найефективнішого комунікативного впливу на ринок, встановити тривалі інформаційні зв'язки із клієнтами та суспільством щодо створення та підтримки попиту на банківські послуги, а також їхнє просування, забезпечення конкурентних переваг банку на фінансовому ринку [185, с. 110].

Комунікаційна політика тісно пов'язана з репутацією банку, адже має відповідати його цінностям і стилю, не порушуючи загального іміджу. Тому під час комунікацій як із зовнішніми, так і з внутрішніми стейкхолдерами, потрібно враховувати, яку маркетингову стратегію просуває банк, яка його місія, візія тощо. Особливістю комунікаційної політики банків є клієнтоорієнтований підхід, який передбачає першочергове врахування потреб клієнта відповідно до цілей банку.

5. Маркетингові дослідження. Вони є важливою складовою маркетингової діяльності, оскільки включають в себе аналіз маркетингового середовища (ринок, цільова аудиторія, конкуренти), дослідження нових ринків збуту та пошуки нових шляхів реалізації. Маркетингові дослідження покладені в основу формування

маркетингової політики, некоректний маркетинговий аналіз може стати причиною втрати або недоотримання прибутків, репутації, наявних та/або перспективних клієнтів. Маркетингові дослідження – це систематичне й об'єктивне виявлення, збирання, аналіз, поширення і використання інформації з метою підвищення ефективності ідентифікації та розв'язання маркетингових задач [172, с.144].

Проведення маркетингових досліджень у банку передбачає збір і аналіз інформації, що становить основу для ухвалення фінансових рішень. На відміну від нефінансових установ, об'єктом дослідження банку, окрім клієнтів, конкурентів і постачальників, також виступають пріоритетні для банківської діяльності суб'єкти (корпоративні клієнти, інвестори та регуляторні органи), предметом є фінансові параметри ринку (рівень ставок, кредитні ризики, інвестиційні можливості). Це визначає вплив маркетингових досліджень на фінансову політику банку. Отримана ринкова інформація стає вхідним ресурсом для обґрунтування цінової (відсоткових ставок, комісій), кредитної та депозитної політики, а також для оцінювання ризиків і розподілу фінансових ресурсів. Збір та аналіз такої інформації реалізують етап генерації ринкового інтелекту в межах ринкової орієнтації [34], тоді як її перетворення на конкретні фінансові рішення відбувається через впровадження маркетингоорієнтованого підходу. Отже, маркетингові дослідження виступають інформаційно-аналітичним підґрунтям фінансової політики, що узгоджується з їх позиціонуванням із застосуванням маркетингоорієнтованого підходу.

6. Інноваційний маркетинг – це концепція ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції, інновацій, а також створення або поширення вдосконалених чи принципово нових інноваційних інструментів, форм та методів маркетингу [74, с.17]. На сьогодні інновації є одним із ключових факторів розвитку бізнесу наряду із маркетингом, тому інноваційний маркетинг виступає не лише обов'язковою складовою якісної маркетингової політики, а й новаторським і перспективним підходом до ведення бізнесу в сучасному світі. Загалом інновації в маркетингу спрямовані на поліпшення якості продуктів і послуг, залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. Для банків інновації відіграють ключову роль через врахування специфіки їхньої

діяльності (високий рівень конкуренції, складність сприйняття продукту, потреба в захисті даних споживачів). Постійних інновацій і вдосконалень потребує одразу декілька аспектів діяльності банків: система захисту даних для запобігання шахрайству та кібератакам, покращення якості наданих послуг, цифровий маркетинг (онлайн-банкінг), вдосконалення подачі інформації щодо фінансових і банківських послуг (мобільні застосунки, електронні платежі, цифровізація процесу тощо).

На основі проведеного аналізу наукових підходів до визначення складових маркетингової політики банку, а також визначеної специфіки банківського маркетингу, уточнено складові маркетингової політики банківських установ, наведені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Визначені складові маркетингової політики банків та їх характеристика*

№ з/п	Складові маркетингової політики банків	Їх характеристика та розкриття впливу на фінансову політику
1	2	3
1.	Товарна політика	Формування конкурентоспроможного асортименту банківських продуктів і послуг, створення нових та оптимізація наявних продуктів, управління життєвим циклом продукту. Зважаючи на нематеріальність банківської послуги та високий рівень регулювання галузі, орієнтація здійснюється на її внутрішні характеристики (надійність, безпеку, вигоду, престижність).
2.	Політика ціноутворення	Вибір та обґрунтування цінової стратегії, встановлення і зміна цін (відсоткових ставок, комісій) на банківські продукти відповідно до ринкової ситуації та стратегії банку. Основним регулятором цін є держава в особі НБУ, а меншою мірою – ринок банківських послуг.
3.	Політика збуту	Планування, реалізація та контроль доведення банківських продуктів до споживача з урахуванням їх нематеріальності, тривалості циклу споживання та невіддільності від кваліфікації працівника, який надає цю послугу. Характеризується акцентом на якості й своєчасності обслуговування та переважно прямою взаємодією банку з клієнтом без посередників.
4.	Комунікаційна політика	Комплексна система принципів, каналів та інструментів комунікацій банку, спрямована на створення й підтримку довготривалих відносин із клієнтами та іншими стейкхолдерами, а також формування попиту на послуги та забезпечення конкурентних переваг. Тісно пов'язана з репутацією та іміджем банку, особливістю є застосування клієнтоорієнтованого підходу.

1	2	3
5.	Маркетингові дослідження	Систематичне виявлення, збирання, аналіз і використання інформації про ринок, клієнтів і конкурентів. Банк охоплює також фінансові параметри ринку (ставки, кредитні ризики, інвестиційні можливості) та пріоритетних суб'єктів (корпоративних клієнтів, інвесторів, регуляторних органів), завдяки чому виступає інформаційно-аналітичним підґрунтям для його фінансової політики.
6.	Інноваційний маркетинг	Створення вдосконалених або принципово нових продуктів, а також інноваційних інструментів, форм і методів маркетингу. Для банків це має ключове значення з огляду на високу конкуренцію та специфіку послуг; охоплює системи захисту даних, цифровий маркетинг (онлайн- і мобільний банкінг), електронні платежі та цифровізацію обслуговування.

*сформовано автором

Отже, дослідження сутності маркетингової політики банків і специфіки її складових показало, як вона функціонує в структурі фінансової політики. В першу чергу, це використання інструментарію маркетингової політики для просування банківських послуг. Визначено, що маркетингова політика банківської установи – це невід’ємна складова фінансової політики банку, реалізація якої спрямована на ефективне використання маркетингових інструментів і ресурсів для досягнення фінансових цілей банку, зокрема, забезпечення стійкості та прибутковості. Маркетингова політика банку є інструментом активного управління фінансовими ресурсами для досягнення фінансових цілей і загального розвитку банку.

Таким чином, у результаті дослідження в цьому пункті набули подальшого розвитку теоретичні засади впровадження маркетингоорієнтованого підходу до формування фінансової політики банку. На відміну від ринковоорієнтованого підходу, зосередженого переважно на зборі та використанні ринкової інформації, маркетингоорієнтований підхід дає змогу кількісно вимірювати вплив маркетингових витрат на фінансові результати банку. Маркетингоорієнтований підхід узгоджує пропозиції банківських продуктів з потребами клієнтських сегментів у межах депозитної, цінової та кредитної політики банку, не змінюючи визначальних для них фінансових і ризикових чинників (вартості залучених ресурсів, рівня кредитного ризику та ліквідності).

Удосконалено визначення маркетингової політики банку як пряму діяльності банку, що визначає порядок використання маркетингового інструментарію для досягнення цілей фінансової політики й узгоджується із загальною стратегічною спрямованістю банку на створення цінності банківського продукту для клієнта. На відміну від наявних визначень, які зводять маркетингову політику до однієї з її складових або до процесу планування маркетингової діяльності, запропоноване трактування передбачає її підпорядкованість фінансовій політиці банку.

На основі систематизації наукових підходів уточнено види маркетингової політики банку шляхом виокремлення шести складових: товарної, цінової, збутової, комунікаційної, маркетингових досліджень та інноваційного маркетингу. На відміну від класичного комплексу 4P, маркетингові дослідження та інноваційний маркетинг запропоновано вважати самостійними складовими, що зумовлено високою інформаційною та інноваційною інтенсивністю банківського бізнесу. Обґрунтовано пріоритетність комунікаційної та інноваційної складових з огляду на нематеріальний характер банківського продукту та регуляторні обмеження щодо ціноутворення.

1.3. Інструментарій банківського маркетингу в умовах цифрової трансформації зовнішнього середовища

Маркетингова складова є важливим аспектом реалізації ефективної фінансової політики банку. Дослідження ефективності реалізації фінансової політики банківської установи крізь призму маркетингової політики передбачає аналіз маркетингових інструментів і засобів, доцільних для використання з огляду на специфіку банківської діяльності.

В умовах динамічного та нестабільного економічного середовища, яке характеризується посиленою конкуренцією та стрімкою цифровізацією, ефективність маркетингової політики банку набуває стратегічного значення.

Маркетинг перестає бути лише функцією просування продуктів, перетворюючись на ключовий чинник забезпечення стабільності, прибутковості та довгострокової стійкості фінансової установи. Таким чином, виникає потреба не лише в описі окремих маркетингових інструментів, а й у формуванні комплексної, науково обґрунтованої системи аналізу, здатної оцінити ефективність фінансової політики банківської установи.

Метою цього пункту дисертації є дослідження методичного інструментарію банківського маркетингу в умовах трансформації зовнішнього середовища для реалізації ефективної фінансової політики банківської установи.

Визначено, що інструменти банківського маркетингу – це сукупність практичних засобів, прийомів і технологій, які застосовуються комерційним банком переважно на операційному рівні реалізації його фінансової політики. Вони використовуються в межах маркетингової політики банку з метою практичної реалізації маркетингових рішень, ефективного управління фінансовими ресурсами, досягнення фінансових цілей і забезпечення конкурентоспроможності установи.

У банківській сфері інструменти маркетингу забезпечують підвищення ефективності маркетингових комунікацій, залучення нових клієнтів, покращення якості обслуговування та підвищення лояльності наявних клієнтів. Особлива увага приділяється застосуванню інструментарію для формування позитивного іміджу банку, підвищення рівня безпеки та швидкості транзакцій в онлайн-форматі.

Фундаментальною основою для систематизації та аналізу інструментарію банківського маркетингу традиційно є класична модель маркетинг-міксу, яку науковці часто використовують у своїх працях. Наприклад, Коваленко В.В. обґрунтовує доцільність використання моделі маркетинг-міксу як базової для оцінки ефективності маркетингової політики банківських установ, пропонуючи відповідний науково-методичний підхід розрахунку інтегрального показника, який надає можливість визначити прогалини у маркетинговій політиці банків [154]. Циганко А.О., Дорошенко Н.О. [265], Демко М.Я., Зіньцьо Ю.В. [16] розглядають її крізь призму базового комплексу 4P (Product, Price, Place, Promotion), адаптуючи його елементи до специфіки фінансового сектору.

У контексті банківської діяльності класичні елементи 4Р набувають особливого змісту, що безпосередньо пов'язує їх з реалізацією фінансової політики. При цьому, з огляду на специфіку банківських послуг, модель 4Р часто визнається недостатньо ефективною.

Як зазначають Дубина М.В. і Белінський Ю.А., комплекс маркетингу «4Р» був розроблений англійським економістом Дж. Маккарті. В основі цього комплексу лежать чотири складові успішного маркетингу: product (товар), price (ціна), place (місце реалізації) та promotion (просування). Елемент «товар» відповідає на питання «Що необхідно ринку або цільовій аудиторії?», елемент «ціна» допомагає визначити вартість продажу товару і оцінити рівень рентабельності продажів, елемент «місце реалізації» допомагає вибудувати правильну модель дистрибуції (або доставки товару до кінцевого споживача), а елемент «просування» відповідає на питання «Яким способом інформація про товар компанії буде поширюватися на ринку?». Вважається, що модель маркетинг-міксу включає всі необхідні параметри продукту, які маркетолог може контролювати та розвивати для результативного просування товару на ринку [126, с. 115].

На сьогодні вважають, що для банківської діяльності класична модель 4Р є недостатньою, тому у сфері фінансових послуг маркетинг-мікс поступово розширили до 7Р, щоб краще враховувати специфіку сервісу та очікування клієнтів. Для сервісних галузей традиційний набір елементів виявився недостатнім, оскільки спочатку його розробляли для виробничого сектору, і він не охоплював потреб організацій, що надають послуги. Унаслідок цього у банківському маркетингу набула поширення модель «7Р», доповнена трьома елементами: персонал (People), процеси (Processes) та матеріальне середовище (Physical Evidence).

Першою передумовою переходу до моделі 7Р є нематеріальність банківського продукту: фінансова послуга не існує як матеріальний об'єкт, який клієнт може оцінити до моменту її отримання. Це створює потребу в описі процесу надання послуги за допомогою маркетингових засобів. По-перше, це нерозривний зв'язок між процесом обслуговування клієнтів і самою послугою як продуктом. Банківська послуга надається в межах прямої взаємодії клієнта з працівником

банку. Наслідком цього є те, що кваліфікація, поведінка та комунікація персоналу стають частиною самого продукту. Ця обставина обґрунтовує виокремлення елемента «персонал» («People»). Як наголошують Ханіч Х. та Домазет І., специфіка маркетингу у банківській сфері пояснюється тим, що довіра до установи й особиста взаємодія відіграють тут більшу роль, ніж у маркетингу матеріальних товарів [25, с. 10]. По-друге, це те, що надання банківської послуги не є однаковим під час обслуговування через людський фактор. Така суб'єктивність в обслуговуванні обумовлена обслуговуванням різних клієнтів, рівнем втоми персоналу, специфікою запиту і не може бути стандартизована так само, як у виробничих процесах. Це змушує банк керувати якістю через регламентацію та стандартизацію процесів обслуговування, що передбачає утворення елемента «процеси» з метою забезпечення передбачуваності результатів обслуговування клієнтів. По-третє, оскільки банк оперує коштами клієнта, рішення щодо користування цією послугою супроводжується усвідомленням ризиків. «Матеріальне середовище» як елемент має продемонструвати клієнтам надійність банку та знизити ризик для клієнта. Сюди входять не лише банківські відділення, термінали самообслуговування, а й банківські застосунки, рівень кібербезпеки та захисту інформації тощо.

Другою передумовою переходу до моделі 7Р є зовнішній контекст ринкового середовища. Загострення конкуренції між банками й небанківськими фінансовими посередниками, висока подібність базових продуктів і перехід обслуговування до цифрових каналів зробили класичні чотири елементи недостатніми для банків. Додаткові три елементи маркетинг-міксу дозволяють досягти нецінових конкурентних переваг, відрізняють банки один від одного та спрямовані на формування унікальних товарних пропозицій. У вітчизняній науковій літературі, зокрема в працях М. Дубини та Я. Белінського, наголошується, що сучасне трактування сутності банківського маркетингу зміщується в бік клієнтоорієнтованої взаємодії та довгострокових відносин з клієнтом, що зумовлює потребу в розширеному комплексі 7Р [126].

Узагальнені нами передумови переходу до концепції 7P наведено на рис. 1.7. Отже, розширена модель 7P є еволюційним продовженням класичної концепції, що краще враховує особливості сучасного ринку послуг. Перехід від 4P до 7P у банківському маркетингу зумовлений нематеріальністю та інтерактивністю банківських послуг, потребою враховувати людський фактор, процеси та фізичне середовище, а також зміщенням фокусу з продукту на клієнта і його досвід.

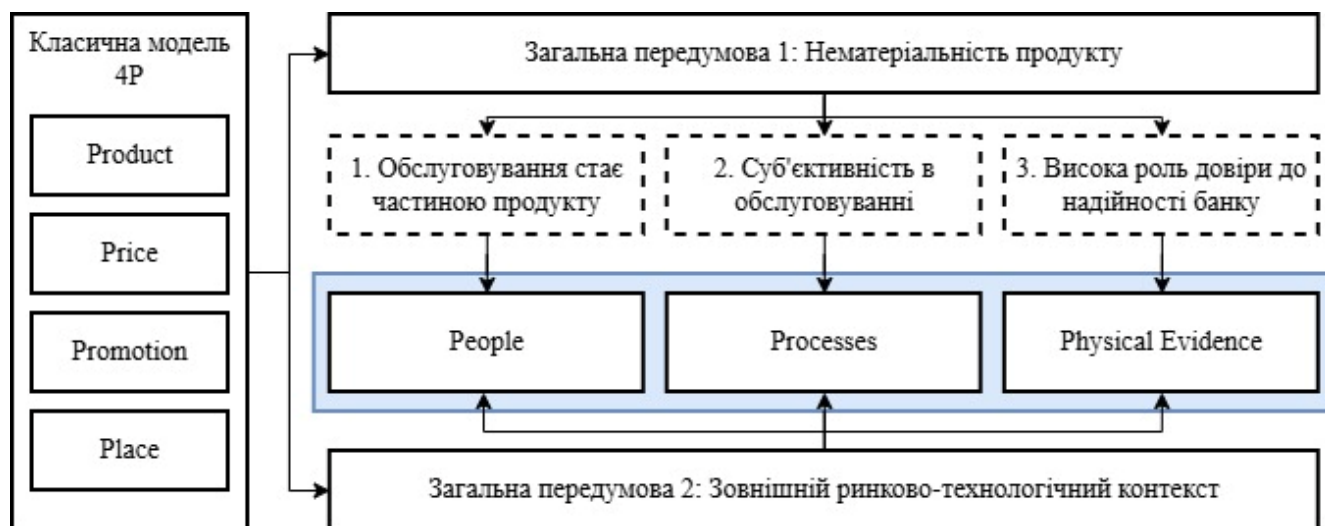


Рис. 1.7. Передумови переходу банківського маркетингу до моделі комплексу маркетингу 7P*

*сформовано автором на основі [126, 25, 265, 16]

Визначено наступні особливості інструментів банківського маркетингу за категоріями:

Продукт (Product) – це банківські послуги, основними з яких є надання кредитів і депозитів, валютні операції, ведення платіжних рахунків, здійснення розрахунково-касового обслуговування, інвестиційні послуги тощо. Особливої ролі набувають рівень сервісного обслуговування та асортимент послуг, оскільки, з огляду на специфіку банківського продукту, сервіс набуває функціональних ознак продукту як один із чинників його якості. У деяких випадках форми продукту набувають мобільні застосунки банків, які користувачі прагнуть використовувати.

Ціна (Price). Ціноутворення на банківські продукти та послуги має свої особливості, оскільки регулюється вимогами щодо мінімальної облікової ставки, визначеного курсу валют тощо. При цьому в процесі ціноутворення значну роль

відіграє ринкове середовище. Особливу роль відіграють великі банки, які мають значні фінансові можливості для тривалої цінової боротьби з конкурентами. Маслак Н.Г. і Криклій О.А. виділяють такі підходи до встановлення ціни на банківські продукти: ціноутворення, що базується на витратах, і ціноутворення, зорієнтоване на ринок. Другий підхід, у свою чергу, поділяється на ціннісний і якісний з огляду на цінність для споживача та ціни періоду освоєння ринку, зрілості та спаду з огляду на життєвий цикл продукту [184, с. 59].

Місце (Place). Цей елемент відображає збутову політику банків. Її ключові цілі включають зростання обсягів збуту та забезпечення стабільного економічного стану банку. Класичними каналами дистрибуції банківських послуг є відділення банків, банкомати та термінали. З розвитком цифровізації активно впроваджуються цифрові канали збуту, зокрема системи інтернет-банкінгу, мобільні застосунки, чат-боти тощо.

Просування (Promotion). Це комплекс заходів, спрямованих на інформування та стимулювання збуту, що сприяє поінформуванню клієнта про банківську послугу, її вартість, ключові характеристики та переваги, а також націлений на формування у потенційного клієнта бажання скористатися запропонованою послугою [175]. Важливо забезпечити узгодження заходів із реклами та стимулювання збуту продуктів і послуг. Це дозволяє банку безпосередньо впливати на клієнтів, стимулюючи попит і розширюючи обсяги продажів. На нашу думку, цей елемент має найширший інструментарій у цифровому просторі. Це простежується від каналів збуту (сайти, соціальні мережі, месенджери, контекстна реклама на партнерських платформах, email-розсилки) до форматів просування (контент-маркетинг, короткі відео, банери, розважальний контент, SEO та інші). Класичні методи просування (PR-кампанії, участь у соціальних проєктах, конференціях, спонсорства) також є невід'ємною частиною банківського маркетингу, проте значно більшу частку займає застосування цифрових інструментів.

Гайдукович Д.С. детально розглядає модель 7P, акцентуючи увагу на інструментах цифрового маркетингу. Важливим у дослідженні автора є аналіз

четвертого елемента концепції (місце продажу) методом SWOT-аналізу [91]. Роботу автора доповнює аналіз В.В. Коваленко, що дозволяє оцінити як класичні, так і цифрові підходи до інструментарію банківського маркетингу. Тому ґрунтовна характеристика інструментарію вимагає розширення до концепції 7Р, що додатково включає наступні елементи:

1) Люди (People) – банківський персонал, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами та є невід’ємною складовою послуги. Як зазначають Циганко А.О. та Дорошенко Н.О. [265], промоція часто транслюється як складова внутрішнього маркетингу серед працівників;

2) Процеси (Process) – процедури, механізми та послідовність дій, через які надається послуга (швидкість, зручність, технологічність);

3) Фізичне оточення (Physical Evidence) – матеріальне або цифрове середовище, в якому надається послуга (інтер’єр відділень, дизайн веб-сайту та мобільного застосунку), що впливає на сприйняття якості й надійності банку.

Одним із найбільш популярних інструментів маркетингу, що використовуються банками для залучення клієнтів, є мобільний канал – мобільний банкінг, крос-канальна інтеграція, мобільні платежі й гаманці, голосові сервіси, крос-продажі, мобільна реклама, персональні повідомлення, магазини додатків тощо. Упродовж останніх років значну популярність здобули соціальні медіа, які стали невід’ємною складовою життя суспільства. Соціальні медіа є одним із найбільших каналів, що використовуються для збору даних про споживачів банківських послуг і дозволяють залучити нових клієнтів [243]. Як зазначено, традиційний комплекс інструментів маркетингу (4Р) у банківській сфері зазнав суттєвої трансформації під впливом цифровізації та розвитку технологій. Якщо на початкових етапах формування маркетингової політики банків основна увага зосереджувалася на класичних інструментах (розробка продуктової лінійки, встановлення цін, розширення мережі відділень, рекламні кампанії), то сьогодні їх ефективність значною мірою залежить від поєднання з інноваційними каналами комунікацій та сучасними методами оцінки результативності.

Застосування маркетингових інструментів для реалізації ефективної фінансової політики потребує постійного моніторингу тенденцій у сфері банкінгу та маркетингу, а також постійного удосконалення власної маркетингової стратегії банками. Вивчення вподобань і звичок клієнтів дозволить визначити оптимальну стратегію залучення клієнта до співпраці з банком.

Аналіз наукових джерел (зокрема, дослідження вченими Борисенко О.С., Шевченко А.В. [79] сучасних тенденцій розвитку концепції маркетингу; аналізу Чигриним О.Ю., Хоменко Л.М. [268] маркетингових стратегій забезпечення сталого розвитку підприємств; дослідження Божок А.Р. [78] тенденцій цифрового маркетингу; аналіз, виконаний Пілецькою С.Т. та Петровською С.В. [46], показав, що сучасні концепції маркетингу потрібно розглядати крізь призму цифровізації бізнес-процесів і переходу маркетингових процесів в Інтернет-простір. Тому, крім розгляду класичних інструментів маркетингу, які доцільно використовувати в банківській діяльності, основну увагу необхідно зосередити на інструментах цифрового маркетингу як на пріоритетних у сучасних умовах для ефективної реалізації маркетингової політики.

Піддубна В.Г. розглядає банківський маркетинг у контексті маркетингу інновацій, що акцентує увагу на технологічних процесах і використанні сучасних інноваційних підходів до залучення клієнтів, зокрема на базах даних Big Data для прогнозової аналітики. Як зазначає Піддубна, основною метою банківського інноваційного маркетингу є найбільш повне задоволення запитів клієнтів на основі використання ефективних маркетингових технологій, які сприятимуть досягненню прибутковості банку на традиційних і нових секторах ринку банківських продуктів [208, с. 38].

Зазначені вище класичні моделі 4P та 7P створюють необхідну структурну основу для розуміння інструментарію банківського маркетингу. Вони демонструють, як маркетингові рішення щодо продукту, ціни, каналів збуту та комунікацій стають механізмами реалізації фінансової політики. Проте сучасні умови трансформації зовнішнього середовища, зокрема стрімка цифровізація та

зміна поведінки клієнтів, вимагають подальшої еволюції цього інструментарію та його інтеграції з новітніми технологічними рішеннями.

Незважаючи на те, що класичні моделі маркетингу створюють фундаментальну базу, сучасні умови функціонування банківського сектору вимагають значного розширення та трансформації інструментарію. Аналіз джерел дозволяє виокремити ключові передумови (рис. 1.8), що зумовили перехід від застосування традиційних маркетингових інструментів до цифрових.

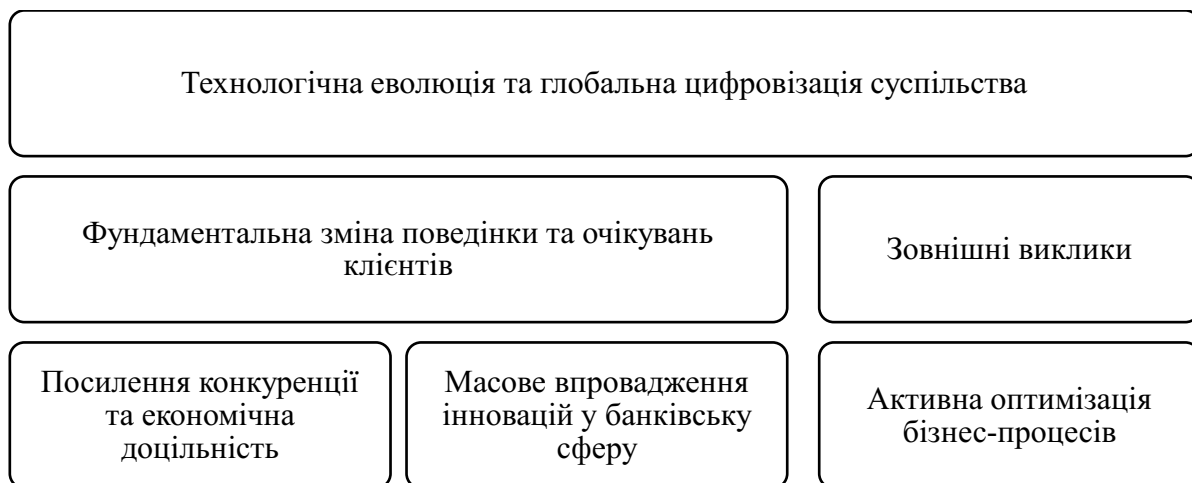


Рис. 1.8. Передумови переходу від класичних до цифрових інструментів банківського маркетингу*

*сформовано автором на основі [180, 18, 43, 30, 271, 233]

Важливою передумовою переходу від класичних до цифрових інструментів банківського маркетингу є стрімка технологічна еволюція та глобальна цифровізація суспільства: значну роль у розвитку банківського маркетингу, його методів та інструментів відіграють інформаційні технології. В умовах глобалізації вони стають найважливішим інструментом науково-технічного та соціально-економічного розвитку суспільства загалом. З огляду на це, новітні технології у сфері банківської діяльності не лише надають широкі можливості для збору й обробки великої кількості інформації, а й дають змогу встановлювати тісні довірчі відносини з клієнтами, акціонерами та персоналом. Глобальна доступність до Інтернету, підвищена цікавість до соціальних мереж, онлайн-магазинів та універсальних пошукових систем, формування покоління смартфонів і мобільних

застосунків сприяли змінам у функціонуванні банківських систем, зокрема появи так званих необанків [180, с. 25-26].

Як зазначає Луців Б.Л., повномасштабна цифровізація традиційного банківського бізнесу є не лише умовою забезпечення конкурентоспроможності на ринку, а й життєво важливим кроком до нарощення ресурсів. Запорукою успіху на цьому шляху є дотримання вимог фінансової інклюзії, тобто створення умов для доступності та гнучкості банківських послуг. У сукупності це підтверджує, що цифровізація банківської системи є неминучим майбутнім – як з погляду клієнтів, так і самих банків [180, с. 27].

Іншим визначальним фактором розвитку цифрових маркетингових інструментів є фундаментальна зміна поведінки та очікувань клієнтів. Очікування клієнтів швидко змінюються під впливом технологічних досягнень і розширення доступу до інформації. Споживачі вимагають персоналізованого підходу та взаємодії в режимі реального часу, що зумовлено їхнім досвідом використання цифрових платформ і послуг. Компанії, які не відповідають цим мінливим очікуванням, ризикують втратити конкурентну перевагу, оскільки споживачі дедалі більше схиляються до брендів, що забезпечують вищий рівень персоналізованого досвіду [18, с. 62]. Як зазначає П. Лу, хоча традиційний маркетинг тривалий час був ключовою стратегією для роздрібних торговців, його ефективність дедалі частіше ставиться під сумнів у зв'язку зі зміною поведінки споживачів, які все більше покладаються на цифрові технології. Наприклад, друкована та телевізійна реклама мають обмеження в орієнтації на конкретну аудиторію, що часто призводять до високих витрат за низьких показників конверсії. Крім того, традиційний маркетинг має проблеми з адаптацією до очікувань сучасних споживачів, які дедалі більше надають перевагу персоналізованому досвіду. Сучасні споживачі частіше реагують на контент, який безпосередньо відповідає їхнім потребам, ніж на загальні маркетингові повідомлення, що поширюються через традиційні канали [43, с. 33].

Третьою передумовою розвитку цифрових маркетингових інструментів є посилення конкуренції між банками та економія витрат на маркетинг. Поява фінтех-компаній, які від початку побудовані на цифрових платформах, змушує

традиційні банки адаптуватися до нових умов. Крім того, впровадження цифрових інструментів часто підвищує рентабельність інвестицій (ROI) порівняно з традиційними методами завдяки можливостям точного таргетингу та вимірюваності результатів у реальному часі [30]. Це дозволяє банкам ефективніше розподіляти бюджети, що сприяє підвищенню ефективності їхньої фінансової політики. Як зазначають Житар М.О. та Чуднівський А.Б., завдяки впровадженню інноваційних рішень українська банківська система демонструє високий рівень адаптивності та ефективності в умовах складних зовнішніх викликів. Інтернет-банкінг (як цифровий інструмент) забезпечує розширення клієнтської бази банків, дозволяючи залучати клієнтів незалежно від їхнього географічного розташування. Застосування дистанційних сервісів сприяє оптимізації банківських витрат, зниженню навантаження на відділення, зростанню обсягів виданих кредитів та відкритих рахунків [132, с. 16]. Поширення цих рішень формує технологічне підґрунтя для переходу банківського маркетингу до цифрових каналів.

На тлі економічної нестабільності, включаючи пандемію та воєнний стан в Україні, цифрові технології почали широко використовуватися усіма верствами населення, що змушує бізнес застосовувати інноваційний цифровий маркетинг для взаємодії з клієнтами. Проте цей фактор має двоїстий характер, за результатами дослідження Шелудька С.А., до початку повномасштабного вторгнення у 2022 році цифрові перетворення (зокрема, зростання частки безготівкових операцій, поширення безконтактних терміналів, активне використання токенизованих ЕПЗ) позитивно впливали на ефективність і прибутковість банківської системи. Проте у воєнний період вплив цифровізації суттєво послабився унаслідок змін у фінансовій поведінці клієнтів і надзвичайних заходів НБУ, спрямованих на адаптацію до умов воєнного часу [271].

Поширення цифрових інструментів у банківському маркетингу значною мірою зумовлене також прагненням банків підвищувати ефективність діяльності та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Цифрові технології надають можливість банкам не лише вдосконалювати процес обслуговування клієнтів, а й істотно скорочувати власні операційні витрати, що є критично важливим для забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності [75]. Це досягається завдяки

автоматизації більшості послуг і процесів, що призводить до підвищення продуктивності за рахунок скорочення витрат часу на виконання дій та операцій. Наприклад, онлайн-обслуговування клієнтів є набагато дешевшим для банків, адже трансакційні витрати значно нижчі, ніж під час касового обслуговування [9].

Важливою передумовою переходу до цифрових маркетингових інструментів стало активне впровадження інновацій у банківську діяльність. Широке поширення інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) відкрило можливість розширити наявні ринки збуту та створити нові. Активно використовуються такі технології, як штучний інтелект, великі бази даних клієнтів (Big Data), мобільні застосунки, веб-сайти, соціальні мережі, електронна пошта тощо [233].

Як зазначають Моголова А.Ю. та Радев Б.Ю., найпоширенішими в банківській діяльності сьогодні є такі інноваційні зміни:

- зміни в структурі та зовнішньому вигляді банківських установ: багатоканальні операції, самообслуговування тощо, поєднання нових і старих технологій та інструментів;
- віртуальний банкінг та технології, пов'язані з фінансами: платежі готівкою, контроль за банківськими рахунками, електронний підпис, контракти тощо;
- вживання нових інформаційно-комп'ютерних технологій, використання електронного маркетингу;
- застосування нових можливостей при внутрішньому контролі та аудиті;
- зміна кваліфікації працівників: продукт-менеджерів, консультантів, спеціалістів з укладання угод і консультування.

Таким чином, сучасні тенденції на ринку банківських послуг показують, що великі західні банки зосереджені на зміні іміджу своїх банків. Це означає появу нових організаційних структур, зміни в методології взаємовідносин із клієнтами та в принципах офісного менеджменту, а також надання деяких додаткових повноважень і прав керівникам відділень. Це дозволяє підвищити лояльність клієнтів [186, с. 77].

Варол Х.К. та Буюкер Іслер Д. [61] у розрізі дослідження впливу цифровізації та цифрового банкінгу на клієнтський досвід зазначають, що для досягнення конкурентної переваги дуже важливими є цифрова трансформація та

цілеспрямовані маркетингові стратегії, які суттєво підвищують лояльність клієнтів. На думку науковців, банкам варто зосередитися на розробці зручних і простих у використанні цифрових банківських застосунків, оскільки за результатами їхнього моделювання цей фактор має найсильніший позитивний зв'язок із лояльністю клієнтів.

Маркетинговий інструментарій повинен включати персоналізовані послуги на основі технології штучного інтелекту для створення індивідуальних пропозицій і ухвалення рішень. Крім того, важливим елементом комунікації є акцент на підвищенні рівня безпеки та швидкості транзакцій в онлайн-форматі. Емпірична частина їхнього дослідження базувалася на анкетуванні клієнтів банків Туреччини з використанням адаптованих шкал сприйняття цифрового досвіду (вимірювалися зручність, клієнтська підтримка, швидкість операцій і безпека). Результати опитування підтвердили, що базовими потребами клієнтів є безперебійність і швидкість транзакцій, а також надійні протоколи кібербезпеки. Вони суттєво впливають на рівень утримання та лояльність споживачів. Необхідними також є використання цифрових платформ для маркетингових кампаній банків і запуск програм лояльності для клієнтів. Це сприяє зростанню клієнтської бази та підвищенню лояльності завдяки активній популяризації цифрових банківських послуг [60, с. 17].

Кібальник Л. визначає цифровий банківський маркетинг як комплексний і стратегічний підхід до управління банківськими операціями, який не лише орієнтований на ефективне задоволення потреб клієнтів і суспільства, а й забезпечує сталий розвиток банку в умовах сучасного ринку [149].

Особливістю банківського маркетингу є те, що цифрові інструменти не лише доповнюють, а й замінюють традиційні. Мобільні застосунки та онлайн-банкінг стають не стільки каналами просування, скільки основним середовищем надання послуг, що відрізняє фінансовий сектор від більшості інших галузей економіки. Водночас цифрові технології забезпечують персоналізацію пропозицій, що дозволяє банкам формувати гнучку та клієнтоорієнтовану продуктову політику.

Трансформація зовнішнього середовища призвела до появи широкого спектру цифрових інструментів, які банки використовують для просування продуктів, комунікації та обслуговування клієнтів. Сучасний інструментарій виходить далеко за межі простого вебсайту й включає комплекс взаємопов'язаних технологій. Попри значну кількість праць, присвячених банківському маркетингу, у науковій літературі немає єдиного підходу до класифікації його інструментів. Зокрема, одні науковці спираються на класичну модель комплексу маркетингу, інші - розглядають інструменти за способом взаємодії з клієнтом, каналами розповсюдження або комунікаційною моделлю.

Проведено систематизацію різних наукових підходів до класифікації маркетингових інструментів (табл. 1.8). Це дозволить упорядкувати наявний інструментарій, виявити розбіжності між науковими підходами, а також визначити оптимальний вибір маркетингових інструментів для удосконалення фінансової політики банків.

Таблиця 1.8

Наукові підходи до класифікації маркетингового інструментарію банків*

№ з/п	Автор	Класифікаційна ознака	Види інструментів	Характеристика
1	2	3	4	5
1.	Лютий І.О., Солодка О.О.; Ткачук В.О.; Гірняк В.В.	За елементами комплексу маркетингу (4P)	Продуктові, цінові, збутові, комунікаційні	Інструменти прирівнюються до складових маркетингової політики банку (продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики).
2.	Дубина М.В., Белінський Ю.А.; Лихолат С.М.	За елементами розширеного комплексу маркетингу послуг (5P, 7P, 8P)	Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence, Perceptual Psychology	Авторами додано нові елементи, які враховують мінливість і невіддільність банківської послуги від процесу її надання та спрямовані на клієнтоорієнтований підхід.
3.	Харабара В.М., Грешко Р.І., Третьякова О.В.	За способом спілкування з клієнтом	Активний маркетинг; пасивний маркетинг	Активний маркетинг включає проведення активної реклами, організацію заходів, дискусій, опитувань та особисте спілкування з клієнтами; пасивний обмежується інформаційними публікаціями, розробкою девізу чи емблеми банку.

Продовження табл. 1.8.

1	2	3	4	5
4.	Харабара В.М., Грешко Р.І., Третьякова О.В.	За технологічним типом	ІТ, веб- і мобільний банкінг, CRM- системи.	Виокремлення технологічних груп інструментів; CRM розглядається як засіб управління відносинами з клієнтами. Онлайн-банкінг залучає «мережевих» клієнтів банку як особливий сегмент.
5.	Панченко О.В.	За каналом комунікацій	Офлайн, онлайн, омніканальні	Онлайн-інструменти (e-mail, чати, месенджери) доповнюють офлайн; омніканальність означає інтеграцію онлайн- та офлайн- каналів, орієнтованих на клієнта.
6.	Демко М. Я., Черкес Р.	За моделлю охоплення	Персоніфіковані; неперсоніфіковані	Вітчизняні банки орієнтовані переважно на неперсоніфіковану (масову) модель комунікацій із поступовим зростанням ролі персоналізації та необанків.
7.	Луців Б.	За рівнем цифровізації	Традиційні інструменти; цифрові інструменти	Поєднує елементи традиційного й цифрового маркетингу, які варіюються залежно від бізнес-моделі банку та ринкового середовища.
8.	Пась Я.І.; Майовець Є., Сохецька В.	За рівнем цифровізації	Цифрові інструменти, технології, брендинг	Цифровий маркетинг як основний інструмент розвитку банківського бізнесу: елементи маркетинг-міксу змінюються під впливом цифрових технологій.

*систематизовано автором на основі

[181, 251, 94, 126, 175, 263, 203, 122, 180, 204, 182]

Різні наукові підходи до класифікації маркетингових інструментів відрізняються, в першу чергу, ознаками класифікації. Одним із найпоширеніших підходів є поділ за елементами маркетинг-міксу (4Р) або його розширені версії (5Р, 7Р, 8Р). По суті, інструменти ототожнюються зі складовими продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики. На противагу цьому, Гірняк В.В., спираючись на той самий поділ за 4Р, використовує його як аналітичну основу для зіставлення маркетингового інструментарію з прибутковістю та витратами банку на маркетинг,

тобто класифікує маркетингові інструменти з метою їх зіставлення з фінансовими результатами [94].

Другий підхід зосереджується переважно на комунікаційному інструментарії й поділяє його за каналом (офлайн, онлайн, омніканальні [203]), моделлю охоплення (персоніфіковані та неперсоніфіковані [122]) або етапом взаємодії з клієнтом (передпродажні та післяпродажні). Цей підхід детальніше розкриває комунікаційну складову, проте залишає поза увагою цінові та продуктові інструменти. Третій підхід протиставляє традиційні та цифрові інструменти, доповнюючи їх технологічними групами аналітичних інструментів (CRM, автоматизація маркетингу та клієнтська аналітика [180, 204]).

Окремим підходом є поведінковий критерій Харабари В.М. та співавторів, які поділяють інструменти на активні та пасивні за способом спілкування з клієнтом [263].

Така кількість різноманітних класифікаційних ознак свідчить про відсутність єдиного підходу до класифікації інструментів банківського маркетингу. При цьому, більшість підходів не відображає вплив маркетингових інструментів на фінансові результати банків. Це підтверджує доцільність визначення підходу, за якого інструменти банківського маркетингу класифікуються не лише за функціональним призначенням і рівнем цифровізації, а й за характером впливу на фінансову політику банку. На основі цього висновку вважаємо доцільним поділ інструментів на три категорії: класичні, цифрові та аналітичні.

В сучасних умовах ведення бізнесу цифровий маркетинг відіграє важливу роль у просуванні бренду, продукту або послуги. Крім цього, в умовах інформаційної економіки, де дані стають ключовим активом, використання аналітичних інструментів набуває стратегічного значення. Аналіз даних відіграє ключову роль у сучасному маркетингу, надаючи практичні відомості, що сприяють точнішому таргетуванню, персоналізованим кампаніям та оптимізації маркетингових зусиль. Різноманітні методи аналізу даних, включаючи прогнозне моделювання, сегментацію клієнтів та аналіз у реальному часі, дозволяють підприємствам точніше розуміти й передбачати потреби клієнтів. Це призводить

до більш ефективних маркетингових стратегій, які відповідають індивідуальним уподобанням і поведінці, що в кінцевому підсумку підвищує задоволеність клієнтів і сприяє зростанню продажів.

В результаті проведеної оцінки класифікаційних ознак маркетингових інструментів нами запропоновано такі їх види за рівнем технологічної зрілості.

Класичні інструменти включають методи односторонньої масової комунікації та фізичної взаємодії, які довели свою ефективність у формуванні широкої обізнаності про бренд і здобутті довіри клієнта. До них належать реклама на телебаченні, радіо, у пресі, зовнішня реклама, друковані матеріали, а також безпосередня робота персоналу у мережі відділень та участь у профільних заходах.

Цифрові інструменти охоплюють усі канали та інструменти, що базуються на інтернет-технологіях і забезпечують інтерактивну взаємодію з цільовою аудиторією. Сюди входять SMM, SEO, контекстна та таргетована реклама, веб-сайти та мобільні застосунки, email-маркетинг, контент-маркетинг, месенджери та чат-боти. Їхньою ключовою особливістю є можливість персоналізації та вимірюваність результатів.

Аналітичні інструменти є визначальною категорією сучасного маркетингу. Вони призначені для обробки масивів даних (Big Data) з метою подальшого ухвалення фінансових рішень. До них належать інструменти веб-аналітики, CRM-системи, а також передові рішення на базі машинного навчання для предиктивної аналітики поведінки клієнтів, сегментації аудиторії, аналізу настроїв і атрибутивного моделювання.

Використання аналітичних інструментів дозволяє банку реалізувати маркетингоорієнтований підхід на практиці, перетворюючи дані про клієнтів на ефективні рішення у сфері продуктової, цінової та комунікаційної політики, що безпосередньо впливає на фінансові результати та управління ризиками. Насамперед це CRM-системи (Customer Relationship Management), що забезпечують повний цикл управління та взаємодію з клієнтами: від сегментації та персоналізації пропозицій до автоматизованих кампаній із лояльності. Сегмент спеціалізованих банківських CRM систем швидко зростає як за кількістю

пропозицій (SAPCRM, Salesforce Sales Cloud CRM; Microsoft Dynamics 365; Oracle Siebel CRM; TEAMWOX.), так й удосконаленню функціонала (впровадження штучного інтелекту, хмарних моделей розгортання, гнучкого налаштування, зручного та адаптивного користувацького інтерфейсу, потужних платформ для BigData) [266, с. 188]. Поряд із ними активно застосовують Google Analytics та Google Trends для глибинного аналізу поведінки користувачів на цифрових платформах, а також для вимірювання конверсій. Цей інструмент дозволяє проаналізувати активність споживачів в інтернеті, оцінити рекламні кампанії, перевірити цільову аудиторію та багато іншого. Корисними є також інструменти візуалізації, зокрема Power BI або Looker Studio (в Google Analytics), які дають змогу швидко оцінювати ключові показники продажів і маркетингових кампаній.

Важливим прикладним блоком є Big Data-аналітика та машинне навчання. Банки використовують їх для прогнозування попиту на продукти, виявлення шахрайських транзакцій і динамічного ціноутворення. Такі рішення інтегруються з хмарними платформами та підтримують роботу з великими обсягами транзакційних і поведінкових даних у режимі реального часу.

У контексті аналізу процесів ухвалення управлінських рішень О.М. Трохимчук зазначає, що технологія Big Data відіграє ключову роль у сучасному бізнесі, допомагаючи компаніям аналізувати великі обсяги даних та ухвалювати точні, швидкі й ефективні управлінські рішення. Це особливо актуально у сферах фінансів, ритейлу, охорони здоров'я та промисловості. Фінансова галузь є однією з найбільш залежних від результатів аналітики великих даних. Системи Big Data використовуються для аналізу кредитоспроможності клієнтів, виявлення шахрайських операцій і ризиків, оптимізації управління активами, аналізу ринкових тенденцій у реальному часі, а також допомагають трейдерам ухвалювати зважені інвестиційні рішення [253, с. 76].

Все більшого поширення набувають аналітичні інструменти прогнозування діяльності банків, а також технології штучного інтелекту. Зокрема, це методи лінійної та множинної регресії, логістичної регресії, побудова регресійних дерев (CART, Random Forest, GBM), а також застосування нейронних мереж (MLFF-BP,

LSTM). Вони використовуються для прогнозування фінансових показників, оцінки кредитного ризику, аналізу факторів впливу на прибутковість банку, оцінки ймовірності дефолту позичальників, прогнозування банкрутств, стрес-тестування банківської системи [3], прогнозування втрат за кредитами, оцінки складних залежностей у великих даних, підвищення точності прогнозів, прогнозування часових рядів (наприклад, попит на банкомати, навантаження колл-центрів) та інших складних фінансових прогнозів [44].

З погляду стратегічного аналізу широке поширення мають SWOT-аналіз і PESTEL-аналіз, а також аналіз конкурентного середовища. Для контролю ефективності рекламних кампаній банки впроваджують A/B-тестування та розрахунок показників ROMI, CPA, CTR, CPM, що дозволяє швидко коригувати бюджет і підвищувати рентабельність кампаній. На продуктовому рівні застосовуються аналіз життєвого циклу продукту та аналіз еластичності попиту, які допомагають прогнозувати прибутковість і оптимізувати цінову політику. Багато українських і європейських банків, зокрема monobank (АТ «Універсал банк»), АТ «Райффайзен Банк» та АТ «ІНГ Банк Україна», використовують ці підходи для формування нових депозитних і кредитних пропозицій.

У табл. 1.9 зображено інструменти банківського маркетингу за категоріями відповідно до елементів концепції маркетинг-міксу. Така структура дозволяє побачити еволюцію маркетингового інструментарію у розрізі класичних і цифрових інструментів. Також це дозволяє зіставити визначені інструменти з функціями маркетингової політики, обґрунтованими згідно з моделлю 7P. Зокрема, розглянуто чотири основні елементи у розрізі трьох категорій інструментів (Promotion, Place, Price, Product). На нашу думку, решта елементів маркетинг-міксу (People, Process, Physical Evidence) виконує допоміжну роль. Зокрема, елемент «Люди» включає кваліфікацію персоналу, корпоративну культуру та внутрішній маркетинг. Елемент «Процес» передбачає стандартизацію обслуговування, швидкість транзакцій, якість сервісу. Елемент «Фізична взаємодія» відповідає за дизайн відділень, UI/UX цифрових платформ (сайту, застосунку) та візуальну

ідентичність бренду. Ці елементи визначають умови, за яких функціонують перелічені інструменти, але самі не є каналами комунікації чи аналізу.

Таблиця 1.9

Інструменти банківського маркетингу за категоріями*

№ з/п	Елемент 7P	Класичні	Цифрові	Аналітичні
1	2	3	4	5
1.	Просування (Promotion)	- ТВ, радіо, преса; - Зовнішня реклама; - PR-події, спонсорство; - Друковані матеріали.	- SMM; - Email-маркетинг; - Контент-маркетинг (блоги, відео); - PPC, таргетована реклама; - SEO.	- Моделювання атрибуції; - А/В-тестування кампаній; - Аналіз тональності (соцмережі, відгуки); - Метрики ефективності (CTR, CPA, ROMI).
2.	Місце (Place)	- Фізичні відділення; - Банкомати, термінали; - Клієнтська підтримка (call-центр, післяпродажний сервіс); - Персональні продажі.	- Цифрові канали самообслуговування (мобільний застосунок, інтернет-банкінг); - Чат-боти, месенджери; - Віддалена ідентифікація (BankID).	- CRM-система (управління воронкою продажів, сегментація клієнтів); - Веб-аналітика (Google Analytics, Trends); - Карта шляху клієнта; - Візуалізація (Power BI, Looker).
3.	Продукт (Product)	- Пакетні пропозиції; - Програми лояльності; - Спільні продукти з партнерами.	- Цифрові сервіси (Apple Pay, Google Pay); - Миттєві онлайн кредити та депозити; - Віртуальні карти; - Персоналізовані пропозиції на основі поведінки.	- Машинне навчання для побудови рекомендацій; - Предиктивна аналітика (Churn Rate, LTV); - Сегментаційний аналіз (RFM, поведінкові кластери); - Відстеження продуктивності продукту.
4.	Ціна (Price)	- Різні ціни за сегментами (VIP-клієнти, пільгові категорії тощо); - Промо-акції з часовим обмеженням.	- Динамічне ціноутворення; - Cashback-програми.	- Моделювання оптимізації цін; - Аналіз еластичності попиту; - Конкурентний моніторинг цін.

*розроблено автором на основі [184, 127, 266, 253, 44, 3, 18, 104, 182, 39]

Наведена систематизація інструментів банківського маркетингу за елементами комплексу 7P (з виокремленням класичних 4P як основних і

доповнених ЗР як підтримуючих) та трьома категоріями (класичні, цифрові та аналітичні) дозволяє визначити різноманітність підходів у реалізації маркетингової політики банку. Зокрема, класичні інструменти забезпечують присутність банку на ринку та односторонню комунікацію зі споживачем, а цифрові інструменти забезпечують вимірюваність і персоналізують взаємодію з клієнтом. При цьому аналітичні інструменти перетворюють маркетинг на інформаційне джерело для обґрунтування управлінських рішень під час формування маркетингової політики банку.

Використання різних маркетингових інструментів еволюційно зміщується, надаючи пріоритет цифровим і аналітичним інструментам. Це зумовлено потребою в обґрунтуванні управлінських рішень не лише інтуїтивно, а й на основі даних. Наприклад, у ціновій політиці застосовуються класичні підходи витратного та ринкового ціноутворення, описані Н. Маслак та О. Криклій [184] доповнюється динамічним ціноутворенням, яке передбачає гнучке коригування цін за допомогою цифрових технологій продажу та розрахунку цінової еластичності. У продуктивній і комунікаційній політиці аналогічну роль відіграють моделі RFM-сегментації та оцінювання довічної цінності клієнта (LTV або CLV), а також атрибуційне моделювання, що дозволяє розподіляти результат між точками контакту (будь-які ситуації, місця чи канали просування, де клієнт взаємодіє з банківським брендом чи послугою) протягом клієнтського шляху. Як зазначають К. Лемон та П. Ферхуф, споживач сьогодні взаємодіє з банком через безліч точок контакту в багатьох каналах і медіа, внаслідок чого коректне зважування внеску кожного каналу стає самостійним методологічним завданням для компаній [39].

CRM-системи поєднують усі три категорії маркетингових інструментів, оскільки забезпечують повний цикл управління взаємодією з клієнтами. Цей інструмент працює на всіх етапах процесу залучення клієнта, починаючи з сегментації та персоналізації пропозицій і закінчуючи налаштуванням автоматичного показу реклами для підвищення лояльності клієнтів. Таким чином, перехід від класичних до аналітичних інструментів формує методологічне підґрунтя маркетингоорієнтованого підходу до фінансової політики банку.

Оскільки впровадження цифрових та аналітичних інструментів потребує значних інвестицій, є потреба в оцінці окупності їх використання та впливу на загальну прибутковість банку, що реалізується через систему ключових показників ефективності (KPI). Для визначення KPI маркетингової політики банків доцільно використовувати комплексний підхід шляхом поєднання фінансових показників (дохід, прибуток, ROA, ROE), показників, пов'язаних із клієнтським досвідом (задоволеність, лояльність, утримання), маркетингових (впізнаваність бренду, охоплення, ROMI, SAC, LTV), операційних (інновації, якість сервісу) та показників розвитку персоналу.

Серед маркетингових KPI доцільно використовувати рентабельність інвестицій у маркетинг (ROI або ROMI), вартість залучення клієнта (CAC), життєва цінність клієнта (LTV), коефіцієнт утримання клієнтів (RR), ARPU, коефіцієнт конверсії та CTR, частка ринку, рівень лояльності клієнтів та впізнаваність бренду. Детальний опис представлено в табл. 1.10.

Впровадження аналітичних інструментів і розрахунків KPI дозволяють банку використовувати отримані дані про клієнтів для ефективних рішень у сфері продуктової та цінової політики, що безпосередньо впливає на фінансові результати та управління ризиками банку.

Таблиця 1.10

Ключові показники ефективності маркетингової діяльності банків*

№ з/п	KPI для визначення ефективності використання маркетингових інструментів	Методика розрахунку KPI та економічний зміст
1	2	3
1.	ROMI (Return on Marketing Investment, рентабельність маркетингових інвестицій)	$\text{ROMI} = (\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг} \times 100\%.$ Показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в маркетинг. Безпосередньо пов'язаний із фінансовим результатом; значення нижче 0% свідчить про неефективність маркетингових заходів.
2.	CAC (Customer Acquisition Cost, вартість залучення клієнта)	$\text{CAC} = \text{Сума витрат на маркетинг і продажі} / \text{Кількість залучених клієнтів}.$ Дозволяє оцінити ефективність рекламних кампаній; інтерпретується у зв'язі з LTV (бажане співвідношення $\text{LTV} \geq 3 \times \text{CAC}$).

1	2	3
3.	LTV (Lifetime Value, пожиттєва цінність клієнта)	$LTV = \text{Середній чек} \times \text{Частота покупок на рік} \times \text{Середня тривалість співпраці (роки)}$. Відображає сукупний дохід від клієнта за весь час співпраці; особливо важливий для B2B-сегмента, де ключовим є утримання клієнта.
4.	RR (Retention Rate, коефіцієнт утримання клієнтів)	$RR = (\text{Кількість клієнтів на кінець періоду} - \text{Залучені клієнти}) / \text{Кількість клієнтів на початок періоду} \times 100\%$. Характеризує частку утриманих клієнтів; показник, обернений до коефіцієнта відтоку (Churn Rate); відображає лояльність клієнтської бази.
5.	ARPU (Average Revenue per User, середній дохід з одного клієнта)	$ARPU = \text{Сукупний дохід за період} / \text{Кількість клієнтів}$ Відображає середній дохід з одного клієнта; є вхідним параметром для прогнозування доходів і розрахунку LTV.
6.	Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate)	$CR = \text{Кількість конверсій} / \text{Загальна кількість відвідувачів} \times 100\%$. Показує частку відвідувачів, потенційних і наявних клієнтів; значення нижче 2-3% свідчить про потребу вдосконалення пропозиції.
7.	CTR (Click-Through Rate, показник клікабельності)	$CTR = \text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів (доставлених повідомлень)} \times 100\%$. Відображає привабливість креативних матеріалів і рекламних оголошень; аналізується разом з коефіцієнтом конверсії.

*систематизовано автором на основі [131,214,224]

Застосування показників ROMI, LTV та SAC дозволяє приймати управлінські рішення щодо фінансової політики банку на основі маркетингових даних, що мінімізує фінансові ризики для установи.

Таким чином, аналітичні інструменти та відповідні KPI забезпечують вимірюваність впливу маркетингових витрат на фінансові результати банку, що створює основу для оцінювання маркетингової діяльності банку та її впливу на фінансову політику. Досліджено інструментарій банківського маркетингу в умовах трансформації зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність розширення класичного комплексу маркетингу 4P до моделі 7P (з додаванням елементів People, Process, Physical Evidence) з урахуванням специфіки банківської діяльності, де визначено, що додаткові елементи виступають забезпечувальними умовами функціонування інструментів, а не самостійними каналами взаємодії з ринком.

Удосконалено: теоретичний підхід до класифікації банківських маркетингових інструментів, який, на відміну від традиційних класифікаційних ознак (за елементами маркетинг-міксу, каналом комунікацій, технологічним типом тощо), доповнений поділом інструментів за рівнем технологічної зрілості на класичні, цифрові та аналітичні. Обґрунтовано визначальну роль аналітичних та цифрових інструментів (CRM-системи, інструменти веб-аналітики, рішення на базі машинного навчання для предиктивної аналітики, RFM-сегментації, оцінювання довічної цінності клієнта (LTV) та атрибуційного моделювання) сучасного банківського маркетингу, використання яких сприятиме перетворенню інформаційних даних про клієнтів на ухвалення рішень, що впливають на фінансові результати діяльності банків (через оцінку KPI ефективності використання маркетингових інструментів).

Висновки до 1 розділу

У результаті теоретичного дослідження засад формування фінансової та маркетингової політики банківських установ сформульовано такі основні результати:

1. Уточнено поняття «фінансова політика банку» на засадах системного підходу – це цілісна система фінансових рішень і заходів, спрямована на ефективне управління фінансовими ресурсами для забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та оптимального балансу між прийнятним рівнем ризику й дохідністю, що досягається через постійну взаємодію функціонально-цільової, координуючої підсистем та підсистеми функціональних політик менеджменту. На відміну від наявних трактувань, запропоноване визначення вказує на системну взаємодію підсистем і відносить маркетингову політику до підсистеми функціональних політик менеджменту у складі фінансової політики банку.

2. Виокремлено специфічні ознаки фінансової політики банку: асиметрію структури капіталу з домінуванням залучених ресурсів, що вимагає постійного контролю достатності регулятивного капіталу; необхідність дотримання балансу

між зовнішніми пруденційними обмеженнями і внутрішніми фінансовими цілями діяльності банку; монетарну природу об'єкта управління (гроші як капітал і як товар), що зумовлює високу чутливість до ринкових ризиків і зовнішніх шоків; акцент на управлінні інтегрованими ризиками; важливе значення ділової репутації банку при формуванні вартості залучених коштів.

3. Доповнено класифікацію фінансової політики банку, яка, на відміну від наявних, ґрунтується на критичному аналізі класифікаційних ознак фінансової політики держави з їх подальшою адаптацією та доповненням з урахуванням специфіки банківської діяльності. Уточнено зміст класифікаційних ознак фінансової політики банку: за ступенем залежності від держави (з мінімальною, помірною та повною залежністю), за терміном дії (стратегічного та оперативного спрямування) і за структурою управління, а також доповнено типологію суто банківськими ознаками: за формою власності (державного, приватного банку та банку з іноземним капіталом) і за цільовим сегментом (роздрібного, корпоративного та змішаного спрямування).

4. Обґрунтовано впровадження маркетингоорієнтованого підходу для формування фінансової політики банку (ґрунтується на засадах ринковоорієнтованого підходу; визначає вплив банківського маркетингу на формування фінансових результатів банку через використання маркетингового інструментарію; узгоджує пропозиції банківських продуктів з потребами клієнтських сегментів у межах депозитної політики (продуктові пропозиції для окремих груп вкладників), цінової політики (пакетні та комплексні пропозиції), кредитної політики (адресні кредитні пропозиції для наявних клієнтів), не змінюючи визначальних для цих політик чинників (вартості залучених ресурсів, рівня кредитного ризику та ліквідності); сприятиме забезпеченню прибутковості та сталого розвитку банку шляхом створення цінності банківського продукту для клієнтів і побудови взаємовигідних відносин в умовах високої конкуренції та регуляторних обмежень; є основою для формування маркетингової політики банків). Уточнено види маркетингової політики банку, що, на відміну від класичного комплексу 4Р, містить 6 складових (товарну, цінову, збутову,

комунікаційну, маркетингові дослідження та інноваційний маркетинг), що обумовлено високим рівнем інноваційності банківського бізнесу;

4. Удосконалено визначення маркетингової політики банків та уточнення її складових (товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, маркетингових досліджень та інноваційного маркетингу). На відміну від класичного комплексу 4Р, маркетингові дослідження та інноваційний маркетинг визнано самостійними складовими, що зумовлено високою інформаційною та інноваційною інтенсивністю банківського бізнесу.

5. Узагальнено класифікацію маркетингового інструментарію банку, яка, на відміну від традиційних ознак (за елементами маркетинг-міксу, каналом комунікацій, технологічним типом), доповнена поділом інструментів за рівнем технологічної зрілості на класичні, цифрові та аналітичні. Обґрунтовано визначальну роль аналітичних і цифрових інструментів (CRM-системи, веб-аналітика, рішення на базі машинного навчання для предиктивної аналітики, RFM-сегментації, оцінювання довічної цінності клієнта (LTV) та атрибуційного моделювання) як інформаційно-аналітичного підґрунтя маркетингоорієнтованого підходу.

Основні результати та положення даного розділу опубліковані автором у наукових працях [106, 104, 109, 107, 103, 98, 102, 105].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ УКРАЇНИ З ВРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

2.1. Оцінка сучасних тенденцій розвитку комерційних банків України

У першому розділі дисертації обґрунтовано теоретичні засади формування фінансової політики банку на засадах маркетингоорієнтованого підходу. Зокрема, уточнено сутність фінансової політики банку як цілісної системи фінансових рішень, що поєднує функціонально-цільову та координуючу підсистеми, а також функціональні політики менеджменту (до останніх віднесено маркетингову політику). В результаті досліджень обґрунтовано впровадження маркетингоорієнтованого підходу як підходу до формування фінансової політики банку, що, на відміну від ринковоорієнтованого підходу, зосередженого виключно на зборі та використанні ринкової інформації, дає змогу кількісно вимірювати вплив маркетингових витрат на фінансові результати банку. Маркетингоорієнтований підхід узгоджує пропозиції банківських продуктів з потребами клієнтських сегментів у межах депозитної, кредитної та цінової політики банку, не змінюючи визначальних для них фінансових і ризикових чинників (вартості залучених ресурсів, рівня кредитного ризику та ліквідності). Кінцевим орієнтиром застосування маркетингоорієнтованого підходу є зростання доходів та підвищення прибутковості банку за умови ефективного використання маркетингових витрат.

Обґрунтований зв'язок між маркетингоорієнтованим підходом і фінансовою політикою банку потребує перевірки на основі аналізу діяльності банківських установ України. Для цього потрібно визначити, наскільки маркетингова активність банків узгоджується з показниками їх фінансової діяльності та чи є можливою диференціація банків за характером цього зв'язку. Для цього необхідно оцінити сучасні тенденції розвитку комерційних банків України

Метою цього пункту дослідження є аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку банківських установ України, а також їх класифікація для обґрунтування доцільності застосування маркетингового інструментарію у фінансовій політиці банків за окремими типами.

Оцінці діяльності банківських установ України присвячено наукові праці багатьох українських вчених. Зокрема, Вінниченко О.В. висвітлює поняття, цілі та методи аналізу фінансового стану банків й обґрунтовує необхідність його комплексної оцінки, що поєднує різні методи з урахуванням їхніх переваг і недоліків [87]. Коваленко В.В. розглядає сучасні підходи до діагностики фінансового стану банків із акцентом на методології SREP [155]. Криховецька З.М. і Кохан І.В. аналізують тенденції та чинники формування ресурсної бази банків України в умовах пандемії та воєнного стану й пропонують напрями залучення банківських ресурсів для стабільної роботи банківської системи [166]. Крухмаль О.В. досліджує оцінку фінансової стійкості банків України в контексті її методичного та інформаційного забезпечення [167]. Неклюдова Т.М. і Казарян О.Г. систематизують підходи до оцінювання стану фінансового регулювання банківської системи України [199]. Петрук А.О. обґрунтовує методичний інструментарій забезпечення фінансової стабільності комерційних банків України в умовах динамічного ринкового середовища, де особлива увага приділяється мінімізації ризиків та оптимізації банківських операцій [206]. Шуміло О.С. та Заїка О.В. узагальнюють критерії оцінювання об'єктивної та суб'єктивної надійності банків [274]. Наведений перелік наукових праць формує ґрунтовну методичну основу для оцінювання фінансового стану банків, охоплюючи аналіз як банківської системи в цілому, так і окремих банківських установ.

Аналіз банківської сфери за період 2015-2025 рр. надає змогу оцінити, як трансформувалась банківська система України в умовах економічної невизначеності, зокрема, в період воєнного стану, а також як змінились підходи банків до ведення фінансової діяльності з метою адаптації до цих умов. Аналіз діяльності банків України буде здійснено нами в такій послідовності (рис. 2.1).

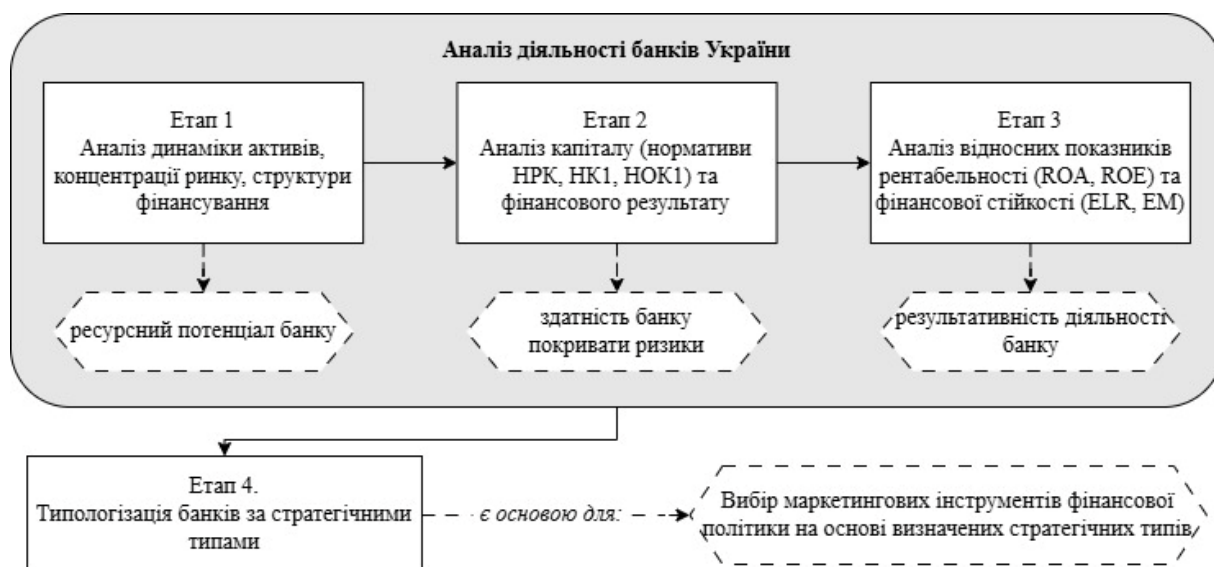


Рис. 2.1. Алгоритм аналізу діяльності банків України (з метою їх поділу за стратегічними типами)*

*сформовано автором

Відповідно до визначеної послідовності аналіз діяльності банків України включає такі етапи.

Етап 1. Оцінка масштабу та ринкових позицій банків. Аналізуються динаміка активів банків, рівень концентрації ринку та структура джерел фінансування. Це дає змогу оцінити масштаб і ринкові позиції банків, оскільки обсяг активів і темпи їхнього приросту визначають рівень фінансового потенціалу банку для формування та реалізації власної фінансової політики.

Етап 2. Оцінка достатності капіталу та аналіз фінансових результатів банків. Здійснюється нормативний аналіз достатності капіталу (НРК, НК1, НОК1) у контексті переходу до вимог Базель III, а також аналіз динаміки чистого фінансового результату банків. Це дозволяє охарактеризувати запас фінансової стійкості банку, оскільки достатність капіталу та стабільність фінансового результату визначають його здатність здійснювати фінансову політику без загрози зниження платоспроможності.

Етап 3. Оцінка рентабельності та фінансової стійкості банків. Розраховуються показники рентабельності активів (ROA) і капіталу (ROE), коефіцієнт фінансової надійності (ELR) та мультиплікатор капіталу (EM). Цей етап

розкриває результативність діяльності банку, оскільки показники рентабельності та структури капіталу відображають, наскільки ефективно банк використовує наявні ресурси.

Етап 4. Типологізація банків. На основі показників ROA, ROE, EM та середньорічних темпів приросту активів (AG) здійснюється розподіл банків на стратегічні типи. Цей етап узагальнює результати попередніх етапів, що дає змогу згрупувати банки за фінансовими характеристиками їхньої діяльності як основу для подальшого вибору та застосування маркетингових інструментів для удосконалення фінансової політики банків залежно від визначених стратегічних типів.

Також важливим є дослідження діяльності найбільших банків (за розміром активів). Це обґрунтовано тим, що активи банку є індикатором масштабу його діяльності та ринкових позицій, оскільки вони відображають обсяг його ресурсів. Від величини та структури активів залежить здатність банку отримувати дохід. На відміну від показників фінансового результату, динаміка активів характеризується більшою стійкістю й тому є надійною основою для оцінки довгострокових тенденцій розвитку банку [274, с. 196]. Крім того, величина активів є базою для розрахунку ряду відносних показників ефективності (зокрема, рентабельності активів) та нормативів достатності капіталу. З огляду на це, активи та тенденції їх зміни є важливими характеристиками для оцінки динаміки розвитку банківських установ.

Для проведення аналітичних розрахунків використано статистичні дані НБУ, зокрема, основні фінансові показники та балансові звіти банків, які мають банківську ліцензію та подають звітність до НБУ [188].

Нами визначено, що упродовж 2015-2025 рр. спостерігається стійка тенденція до зменшення кількості діючих банків в Україні: з 113 установ у 2015 році до 60 - у 2025-му (рис. 2.2). Така динаміка зумовлена як наслідками банківської кризи 2014-2015 рр., так і підвищенням регуляторних вимог до капіталізації банків.

Злиття та добровільне припинення діяльності частини банківських установ сприяли посиленню концентрації банківського капіталу, перерозподілу клієнтської

бази та активів на користь найбільш стійких банків, що в подальшому вплинуло на загальну динаміку активів.

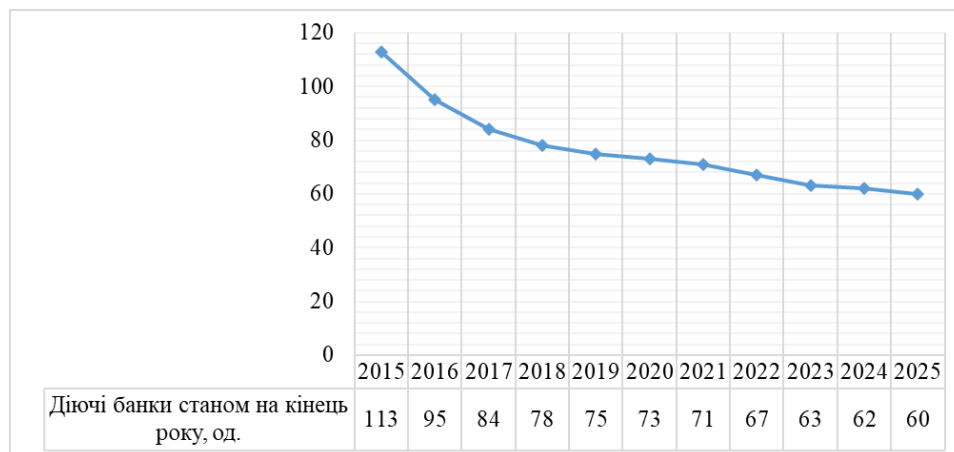


Рис. 2.2. Динаміка кількості банків України за період 2015-2025 рр.*

*сформовано автором на основі [188]

Оцінка діяльності перших 20 банків, визначених за величиною активів, засвідчила, що за період 2015-2025 рр. їх частка з-поміж усіх активів банків зростає з 73,5% до 93,1% (причому, частка на рівні $\approx 93\%$ є стабільною з 2022 року), що свідчить про посилення їх концентрації на ринку, зміцнення системно важливих банківських установ, скорочення кількості неефективних банків, а також зростання довіри клієнтів до великих банків. Порівняння динаміки зростання активів всіх банків України з найкращими серед них за період 2015-2025 рр. представлено на рис. 2.3.

Відповідно до даних НБУ, загальна позитивна динаміка зростання активів банків свідчить про перспективність і зміцнення банківської сфери України. Особливо помітне зростання частки активів ТОП-20 банків спостерігалось у 2015-2018 рр., після чого темпи приросту сповільнилися та частка активів стабілізувалася на рівні 87-93%. Причинами цього є завершення етапу стабілізації банківської системи після кризи 2014-2015 років, а також структурна трансформація банківського сектору. При цьому протягом 2020-2021 рр. спостерігалось тимчасове зниження частки активів ТОП-20 банків, що могло бути наслідком пандемії або посилення позицій одиничних фінансових установ.

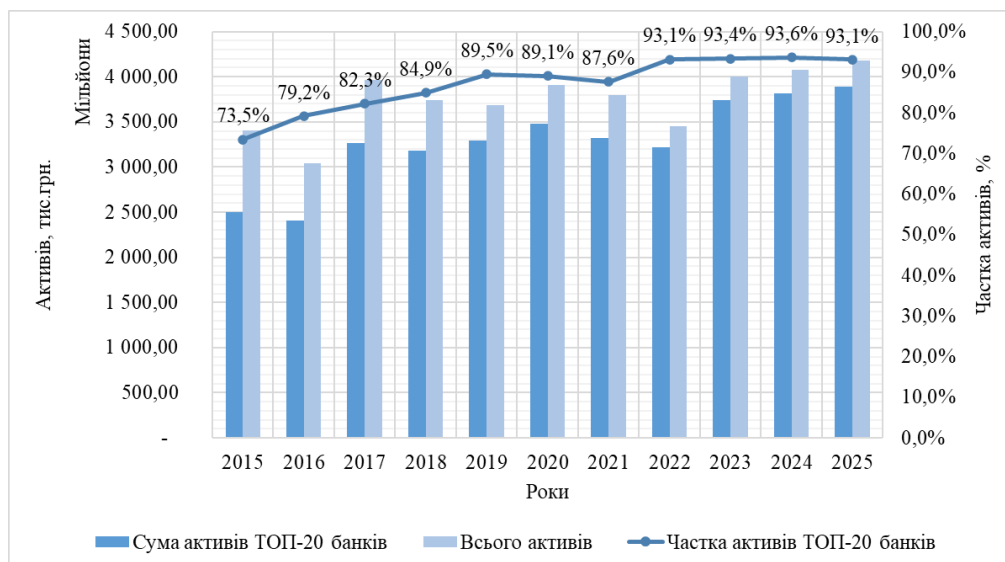


Рис. 2.3. Порівняння динаміки зростання активів усіх банків України з найкращими серед них за період 2015-2025 рр.*

*розраховано автором на основі [188]

Варто зазначити, що в наступні роки великі банки повністю відновили свої позиції, підтвердивши загальну тенденцію до посилення ролі системно важливих банків у фінансовій системі України. Рейтингові позиції 20 найбільших банківських установ України (за величиною активів) та їх зміна протягом 2015-2025 рр. відображено у табл. 2.1.

Для побудови рейтингу банків за величиною активів і здійснення порівняльної оцінки рейтингових позицій усі дані банків проіндексовано на основі індексу споживчих цін, щоб нівелювати викривлення даних, зумовлені впливом інфляції протягом визначеного часового періоду.

У 2015-2025 рр. спостерігалось стабільне зростання загального обсягу активів банківського сектору з чітко вираженим лідерством низки системно важливих банків. Попри зовнішні макроекономічні виклики, більшість банківських установ демонструвала поступове зростання активів, що свідчить про їхню адаптивність до факторів зовнішнього середовища та фінансову стійкість. Водночас аналіз даних виявив різні тенденції руху активів, що відображають неоднакову адаптивність банків до макроекономічних викликів та різну ефективність їхніх стратегій фінансового розвитку. Стабільне лідерство впродовж

усього періоду зберігають АТ КБ «ПриватБанк» (далі – ПриватБанк), АТ «Ощадбанк» (далі – Ощадбанк) та АТ «Укрексімбанк» (далі – Укрексімбанк), які незмінно посідають перші три місця рейтингу. Відносно стабільними є також АТ «Райффайзен Банк» (далі – Райффайзен Банк), АТ «ПУМБ» (далі – ПУМБ) та АТ «УКРГАЗБАНК» (далі – Укргазбанк), що протягом 2015-2025 рр. утримувалися в межах 4-6 позицій.

Таблиця 2.1.

**Динаміка змін рейтингової оцінки найбільших 20 банків України у
2024 році за період 2015-2025 рр. (за обсягами активів)***

№ з/п	Банки**	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Δ***
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Приватбанк	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,00
2.	Ощадбанк	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0,00
3.	Укрексімбанк	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,00
4.	Райффайзен Банк	6	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	0,15
5.	ПУМБ	11	8	9	8	7	7	7	6	6	6	5	0,46
6.	Укргазбанк	10	5	4	4	4	4	5	5	5	5	6	0,13
7.	Універсал Банк	29	28	26	23	16	13	10	10	9	8	7	2,48
8.	УкрСиббанк	7	7	10	9	9	8	8	7	7	7	8	0,08
9.	Сенс Банк	8	9	8	6	6	6	6	9	8	9	9	-0,10
10.	ОТП Банк	14	13	12	12	10	10	9	8	11	11	10	0,36
11.	Креді Агріколь Банк	12	12	13	13	11	11	12	11	10	10	11	0,23
12.	Сітібанк	16	16	17	15	13	16	15	12	12	12	12	0,50
13.	Банк Південний	15	14	14	14	14	12	13	13	14	13	13	0,15
14.	Кредобанк	22	20	19	19	18	17	14	14	13	14	14	0,87
15.	Таскомбанк	33	24	20	18	17	18	17	16	16	16	15	1,25
16.	Прокредит Банк	23	19	18	17	15	16	16	15	15	15	16	0,57
17.	А – Банк	36	35	27	26	23	22	21	17	18	17	17	1,95
18.	Банк ВСТ	28	25	25	25	21	19	20	19	17	18	18	1,05
19.	Банк Кредит Дніпро	25	22	21	20	20	20	19	18	20	20	20	0,37
20.	ІНГ Банк Україна	17	17	22	21	19	21	23	20	19	19	21	-0,19

* - сформовано автором на основі даних [188]

** - використано короткі назви банків

*** - Δ позначено динаміку змін у рейтингу для відповідного банку.

Низка банків продемонструвала стрімке зростання активів: АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» (далі – Універсал Банк) піднявся з 29 до 7 місця, АТ «А – БАНК» (далі – А-Банк) – з 36 до 17, а АТ «ТАСКОМБАНК» (далі – Таскомбанк) – з 33 до 15 місця відповідно. Ці банки стабільно просуваються вгору в

рейтингу, що свідчить про темпи зростання їхніх активів, вищі за середні показники зростання активів серед аналізованих банківських установ.

Поступове покращення позицій спостерігається у АТ «КРЕДОБАНК» (далі – Кредобанк; з 22 до 14 місця), АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК» (далі – Прокредит Банк; з 23 до 16 місця) та АТ «БАНК ВСТ» (до 16 вересня 2025 року – АТ «БАНК ВОСТОК»; далі – Банк ВСТ; з 28 до 18 місця). Їхні темпи зростання активів мали спадний характер, що зумовило зупинку на окремих позиціях рейтингу.

Водночас окремі банки втратили свої рейтингові позиції. Зокрема, АТ «ІНГ Банк Україна» (далі – ІНГ Банк Україна) знизився з 17 до 21 місця, а АТ «СЕНС БАНК» (до жовтня 2022 року – АТ «АЛЬФА БАНК»; далі – Сенси Банк) з 8-го місця у 2015 році знизився на 9 місце, що свідчить про спадну динаміку їхніх активів порівняно з конкурентами. Решта банків характеризується незначними коливаннями рейтингу (у межах 2-3 пунктів), що вказує на їхню відносну стабільність у досліджуваному періоді.

Динаміка активів ТОП-20 банків України за 2015-2025 рр. і значення середніх темпів зростання активів зображені на рис. 2.4.

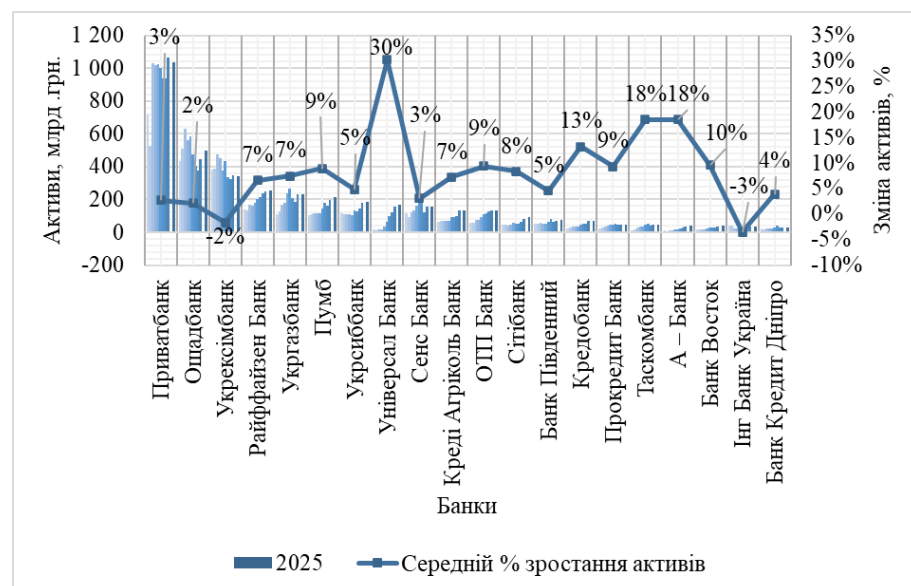


Рис. 2.4. Динаміка активів ТОП-20 банків України за 2015-2025 рр.*

*розраховано автором на основі [188]

Найвищі темпи зростання активів притаманні банкам із гнучкою бізнес-моделлю та високим рівнем інвестиційної активності. Водночас низький приріст

активів або їх скорочення в деяких банках свідчить про внутрішні обмеження ділової активності або про скорочення частки на ринку.

Варто зауважити, що попри помірні середні темпи зростання активів ПриватБанку (3%), його загальна частка серед усіх активів залишається надзвичайно високою. Найвищі темпи приросту активів мають Універсал Банк (30%), Таскомбанк (18%) та А-Банк (18%), що підтверджує їхній статус найбільш динамічних банків серед представлених.

Для аналізу зміни активів банків щороку обрано 4 «контрольні точки» – 2015 рік як початок аналізованого періоду, 2020 рік - як початок всесвітньої пандемії коронавірусу COVID-19, 2022 рік - як початок повномасштабного вторгнення росії в Україну та 2025 рік - як кінець аналізованого періоду. Базовим роком для порівняння активів банківських установ є 2014 рік. Графічне зображення динаміки зміни величини активів ТОП-20 банків України за період 2015-2025 рр. наведено на рис. 2.5.

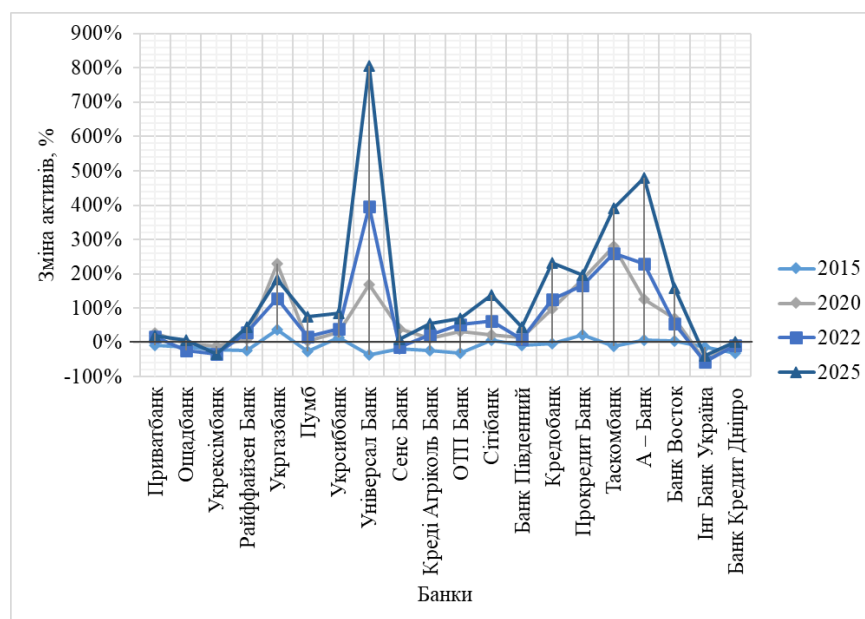


Рис. 2.5. Динаміка зміни величини активів ТОП-20 банків України за період 2015-2025 рр.*

*сформовано автором на основі [188]

У 2015 році значне зростання активів спостерігалось в Укргазбанку (38%), Прокредит Банку (21%), АТ «УКРСИББАНК» (далі – УкрСиббанк) (15%). В першу

чергу, це зумовлено виходом з українського ринку банків російського походження. Крім цього, зростання активів банків зумовлено активізацією малого та середнього бізнесу, а також подальшим підвищенням попиту на банківські послуги. Зокрема, Прокредит Банк спеціалізується на роботі з представниками середнього бізнесу та агробізнесу. Значне зростання активів Укргазбанку також є наслідком активної державної підтримки банку та акценту його діяльності на фінансуванні «зелених» проєктів: банк уклав угоди з міжнародними фінансовими інституціями, такими як IFC та NEFCO, сприяючи розвитку енергоефективних ініціатив в Україні [255].

За даними 2020 року найвище зростання активів спостерігалось в Універсал Банку (в 1,68 рази), що зумовлено популяризацією цифрових інструментів у всіх сферах життя через складність користування послугами наживо. Запуск і активний розвиток першого необанку України «monobank» як банку без відділень, що надає цілодобові послуги через смартфон, стали вагомими конкурентними перевагами в умовах пандемії. На відміну від «monobank», Ощадбанк мав зниження активів на 5% через складність переходу в онлайн-формат, проте до 2025 року активи зросли на 8% завдяки реалізації нової стратегічної програми, спрямованої на модернізацію та підвищення ефективності банку [201].

Майже всі українські банки скоротили кредитну активність у 2022 році. Загальний кредитний портфель банківської системи скоротився. Найактивніше кредитуванням бізнесу під час війни займалися державні банки, які робили ставку на державні програми, насамперед на «5-7-9%». Тому вони й показали найбільші прирости кредитних портфелів юридичних осіб [173].

У 2022 році АТ «СІТІБАНК» (далі – Сітібанк) продемонстрував приріст активів на 62%, що можна пояснити його орієнтацією на обслуговування міжнародних корпоративних клієнтів, які, незважаючи на війну, продовжували операційну діяльність в Україні. Сене Банк у 2022 році втратив 14% активів через репутаційні ризики, пов'язані з російськими власниками, що призвело до відтоку клієнтів і подальшої націоналізації банку [197]. ПУМБ демонстрував стабільне зростання активів протягом усього періоду, що стало можливим завдяки інвестиціям у цифрові сервіси та орієнтації на роздрібний сегмент [225]. Значну

роль відіграла перебудова політики ведення бізнесу на соціальне спрямування. Активна патріотична, соціальна та волонтерська позиція банків значно вплинула на довіру клієнтів до них.

Загалом, найбільше зростання активів за досліджуваний період спостерігалось в таких банках: Універсал Банк (у 8 разів), А-Банк (у 4,8 рази), Таскомбанк (у 3,9 рази), Кредобанк (у 2,3 рази), Укргазбанк (у 1,8 рази). Цікавим є спостереження стрімкого зростання активів Укргазбанку за період 2015-2020 рр., із подальшим зниженням темпів зростання. Висновком є те, що Укргазбанк значною мірою скоротив темпи приросту активів у зв'язку з повномасштабним вторгненням і досі потребує антикризової стратегії управління. Найнижчі значення відображені у динаміці зростання активів ІНГ Банку Україна (-39%) та Укрексімбанку (-34%).

У період 2015-2025 рр. активи банків змінювалися під впливом багатьох чинників, зокрема зовнішніх і внутрішніх трансформацій. Окрему увагу варто зосередити на маркетинговій політиці банків, оскільки дедалі частіше вона визначає стратегічні конкурентні переваги банків: клієнтоорієнтованість, репутація, інноваційність і соціальна відповідальність суттєво впливають на довіру, лояльність і відповідно сприяють припливу грошових коштів, що відображається у структурі активів банків.

Відповідно до проведеного аналізу можна виокремити основні чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на зміни структури активів банків (табл. 2.2).

В умовах сучасних викликів маркетингова політика банку значно впливає на його позиції на ринку, оскільки від обраної моделі зовнішньої комунікації (що є складовою маркетингової політики) залежить рівень ділової репутації банку, що, своєю чергою, визначає ступінь довіри з боку населення, бізнесу та інституційних клієнтів. Як зазначає Коваленко В.В., ділова репутація банку – це об'єктивно сформована практикою думка про банк усіх агентів, що в тій чи іншій формі взаємодіють з ним (співробітників, інвесторів, кредиторів, клієнтів, аналітиків, уряду, засобів масової інформації) [153, с. 26].

**Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на
величину активів банків України***

№ з/п	Фактор	Розкриття впливу
1	2	3
1.	Зовнішні	
1.1.	Геополітична нестабільність	Перерозподіл клієнтів і активів між діючими банками внаслідок закриття російських банків, зростання довіри до українських та іноземних банків.
1.2.	Пандемія та подальші воєнні дії	Зменшення кредитної активності населення й бізнесу, пришвидшена цифровізація каналів обслуговування, адаптація банків до нових умов.
1.3.	Державна підтримка (зелені проекти, кредити 5-7-9%)	Нарощення активів завдяки цільовому фінансуванню, державним гарантіям і стимулюванню мікро- та малого підприємництва.
2.	Внутрішні	
2.1.	Обслуговування міжнародного бізнесу	Залучення надійних клієнтів із високим грошовим оборотом, формування стабільного джерела приросту активів і підтримання ліквідності навіть в умовах кризи.
2.2.	Зміна власника та реструктуризація	Впровадження нової стратегії розвитку, оптимізація портфеля та покращення ефективності управління, проте зниження темпів зростання активів через значні витрати на реструктуризацію.
2.3.	Вузька спеціалізація (МСБ, агросектор, державні замовлення)	Спеціалізація на окремих сегментах забезпечує сталу клієнтську базу та стійке зростання активів завдяки меншій чутливості цих сегментів до економічних коливань.
2.4..	Рівень цифровізації	Автоматизація внутрішніх процесів спричиняє скорочення витрат на операції, прискорення обслуговування та збільшення обсягу операційного активу.
2.5	Маркетингові фактори у складі внутрішніх	
2.5.1.	Репутація та довіра	Позитивний публічний імідж банку формує високий рівень довіри, що забезпечує утримання клієнтів і залучення нових, особливо в умовах нестабільності.
2.5.2.	Соціальна активність і патріотична позиція	Підвищення лояльності та стабільності бази клієнтів завдяки участі в соціальних ініціативах, благодійних акціях і волонтерстві.
2.5.3.	Сервісна цифровізація банківських послуг	Покращення клієнтського досвіду завдяки впровадженню принципів UX-дизайну в мобільних застосунках і цифрових платформах. Сприяння органічному зростанню активів завдяки розширенню клієнтської бази.

*розроблено автором

Невдале позиціонування, непрозорість у комунікаціях або відсутність соціальної активності призводять до зниження лояльності клієнтів і їхньої ділової активності. Це особливо актуально в умовах економічної та геополітичної нестабільності, коли довіра клієнтів формується не лише на основі фінансових

показників, а й з урахуванням патріотичної позиції банку, його активності в оборонній підтримці, волонтерстві, екосвідомих ініціативах тощо.

Публічна реакція банків на суспільно важливі події є своєрідним маркером, який визначає, наскільки клієнти схильні до довгострокового співробітництва з установою. Враховуючи цей фактор, дедалі більше банків висвітлюють свою волонтерську діяльність, зокрема, monobank активно долучається до благодійних зборів, заходів і колаборацій, стає їх співорганізатором або технічним партнером. Яскравим прикладом технічних нововведень стала можливість створення благодійних «банок» – спеціалізованих рахунків для збору коштів, – що сприяло активному зростанню частки донацій через monobank.

За даними платформи «Опендатабот», у 2024 році в Україні спостерігалось суттєве зростання активності громадян у створенні благодійних зборів через банківські сервіси (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка зростання активності донатів на благодійні банки за 2022-2025 роки [50]

Зокрема, за підсумками року щомісяця відкривається близько 115 тис. волонтерських банок, тоді як у 2023 році цей показник становив на 30% менше (85 тис. зборів на місяць). Також зросла кількість людей, які долучаються до зборів: понад 2 млн осіб регулярно здійснюють перекази, що у 15 разів перевищує показник перших місяців повномасштабного вторгнення. Значно збільшилась трансакційна активність: у 2024 році щомісячно здійснювалося понад 8,8 млн

переказів, тоді як у 2023 році цей показник становив приблизно 1 млн транзакцій на місяць.

Загальна сума зібраних коштів: станом на грудень 2024 року на банки становила майже 40 млрд грн. Це у 1,4 рази більше, ніж у 2023 році, і майже у 5 разів більше, ніж у 2022 році [51]. Аналіз статистичних даних платформи «Опендатабот» за 2025 рік свідчить про активне впровадження банками інструментів для проведення благодійних зборів. Попри загальне зниження суми надходжень на 19% (32,47 млрд грн за 11 місяців 2025 року), інструмент демонструє високу життєздатність завдяки розширенню кола користувачів-організаторів зборів (136 тис. власників банок на місяць порівняно з 116 тис. у 2024 році). За статистичними даними, щомісяця 1,8 млн людей закидають гроші на волонтерські банки. Спостерігається нижча середня сума донату порівняно з 2024 роком (392 грн проти 413 грн). Тренд на скорочення суми донатів пов'язують із тим, що допоміжних банок стало більше на 14% (близько 169 тис. банок на місяць) [50].

Окрему роль у забезпеченні позитивної динаміки активів відіграють технологічні та сервісні характеристики банківських послуг. У контексті цифрової трансформації банківської системи ключового значення набуває якість взаємодії клієнта з цифровими платформами банку, зокрема мобільними застосунками, онлайн-банкінгом та офіційними веб-ресурсами.

Зокрема, застосування принципів UX-дизайну (User Experience Design) під час розробки цифрових каналів обслуговування забезпечує інтуїтивну навігацію, високу швидкість операцій, простоту інтерфейсу та персоналізацію сервісу, що в сукупності формує позитивний клієнтський досвід. Такий підхід у підсумку забезпечує розширення клієнтської бази, оскільки клієнтам зручно користуватися банківськими послугами. При використанні клієнтоорієнтованого підходу у цифровій складовій надання послуг банки отримують додаткову цінність у сервісному обслуговуванні, що дає їм конкурентну перевагу і безпосередньо відображається на зростанні активів установ.

Оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність банків дозволяє стверджувати, що за період 2015-2025 рр. у банківському секторі України сформувалася стійка структура ринку з високим рівнем концентрації активів. Аналіз динаміки росту активів банків показав, що подальші структурні зміни в секторі будуть визначатися, в першу чергу, ефективно побудованою бізнес-моделлю, а не лише кількісним нарощенням активів. У найближчі п'ять років передбачається збереження стратегічного лідерства 7 найбільших банків, чії позиції підкріплені значним ефектом масштабу та державною підтримкою. Крім цього, варто очікувати посилення конкуренції в середньому сегменті рейтингу (банки, що займають 8-15 місця) за рахунок активної маркетингової стратегії окремих представників. Банківські установи, що інвестують у цифровізацію сервісів та UX-дизайн (зокрема, Універсал Банк, А-Банк), мають потенціал витіснити консервативні банки завдяки швидшій адаптації до потреб клієнтів.

Для банків із консервативною фінансовою стратегією ключовим викликом стане необхідність балансувати між жорсткими пруденційними вимогами НБУ та потребою у збільшенні залучення ресурсів. Враховуючи, що зростання активів у сучасних макроекономічних умовах є обмеженим, важливим напрямом розвитку може стати перехід до маркетингоорієнтованого підходу в управлінні фінансовою політикою банку.

Крім аналізу активів, варто також розглянути динаміку зобов'язань і капіталу банків. Власний капітал є фінансовою основою діяльності банку, забезпечує його економічну самостійність і фінансову стійкість, а також служить для покриття можливих збитків від ризикових операцій. У свою чергу, зобов'язання банку – це переважно залучені кошти, такі як депозити бізнесу та населення. Аналіз пасивів дозволяє оцінити співвідношення власного та залученого капіталу, що є характеристикою рівня ризику у діяльності банку. Динаміка власного капіталу ТОП-20 банків України наведено на рис. 2.7.

При розрахунку середніх темпів зростання власного капіталу для Укрексімбанку та АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» (далі – Банк Кредит Дніпро) за базовий період прийнято 2016 рік. Це рішення обумовлене від'ємним значенням

капіталу першого банку у 2015 році, а також аномальним падінням і зростанням капіталу другого банку у період 2014-2016 рр., що унеможлиблює коректне застосування методів порівняльного аналізу та розрахунків темпів приросту. Динаміка капіталу цих банків у 2015-2016 рр. розглядається як процес відновлення платоспроможності через механізми державної докапіталізації.

Власний капітал банку є одним із визначальних показників його стійкості, з огляду на специфіку банківської сфери діяльності. Аналіз динаміки власного капіталу банків підтверджує загальну тенденцію до зростання їхньої фінансової активності.

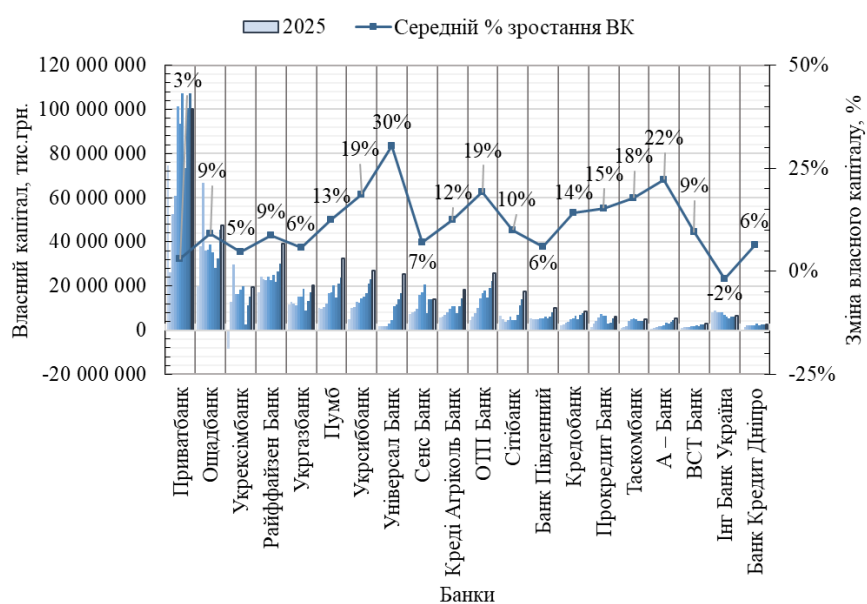


Рис. 2.7. Динаміка власного капіталу ТОП-20 банків України за 2015-2025 рр.*

*розраховано автором на основі [188]

Активне зростання розміру власного капіталу спостерігається в Універсал Банку (30%) та А-Банку (22%), що повторює тенденції зростання активів і підтверджує гіпотезу про ефективно побудовану бізнес-модель.

Другим етапом аналізу діяльності банків України є нормативний аналіз достатності капіталу та оцінка ефективності його використання. Це дозволить визначити здатність банків покривати ризики, пов'язані з їхньою операційною та фінансовою діяльністю, що надалі слугуватиме основою для характеристики

запасу фінансової стійкості кожного банку. Аналіз доповнено дослідженням динаміки чистого фінансового результату банків, який відображає ефективність їхніх управлінських рішень, а також здатність отримувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Відповідно до вимог українського законодавства, нормативи достатності капіталу – норматив достатності регулятивного капіталу (H_{PK}), норматив достатності капіталу 1 рівня (H_{K1}) та норматив достатності основного капіталу 1 рівня (H_{OK1}) – є найважливішими показниками діяльності банку, що визначають фактичний рівень забезпечення покриття наслідків ризиків, які банк бере на себе в процесі своєї діяльності. Варто зауважити, що в останні десятиріччя міжнародні стандарти банківського капіталу регулювалися угодами між основними країнами, що входять до Базельського комітету з питань банківського нагляду [244].

Базель III – це міжнародно узгоджений комплекс заходів, розроблений Базельським комітетом з банківського нагляду у відповідь на фінансову кризу 2007-2009 років. Ці заходи спрямовані на посилення регулювання, нагляду та управління ризиками банків. Як і всі стандарти Базельського комітету, стандарти Базеля III є мінімальними вимогами, що застосовуються до банків, які здійснюють міжнародну діяльність [14].

Відповідно до оновлених вимог Закону України «Про банки і банківську діяльність», що діють з 5 серпня 2024 року, банки перейшли на трирівневу структуру капіталу та нові нормативи його достатності із застосуванням низки перехідних положень. Зокрема, у 2024 році вступили в силу зміни щодо запровадження оновлених вимог до капіталу банків, згідно з якими мінімальне значення нормативу достатності регулятивного капіталу (H_{PK}) для банків становить: до 31 грудня 2024 року (включно) – 8,5 відсотка від сукупної експозиції під ризиком; до 30 червня 2025 року (включно) – 9,25 відсотка від сукупної експозиції під ризиком; із 01 липня 2025 року – 10 відсотків від сукупної експозиції під ризиком [218].

За даними НБУ, банківська система України успішно виконала другий етап переходу на нову трирівневу структуру капіталу згідно з вимогами ЄС та станом

на 1 січня 2025 року зберігає достатній запас капіталу всіх рівнів. Поточний рівень капіталу загалом забезпечує стійкість сектору до можливих шоків і надає змогу надалі нарощувати кредитний портфель. Завдяки переходу банків на нову структуру капіталу зросла найякісніша його складова – основний капітал 1 рівня (за рахунок включення накопичених прибутків, які до цього переважно відображалися в капіталі нижчих рівнів, та врахування відповідно до перехідних положень проміжного прибутку без його підтвердження аудитом). Тож наразі капітал банків достатній для покриття всіх ключових ризиків [192].

У табл. 2.3 наведено дані щодо достатності регулятивного капіталу у розрізі банків станом на 01.09.2024, 01.01.2025, 01.07.2025, 01.01.2026. Варто зазначити, що попередні розрахунки обсягу регулятивного капіталу та капіталу першого і другого рівня відрізнялися, тому їх порівняння є нерелевантним.

Таблиця 2.3

Фактичне значення нормативу достатності регулятивного капіталу (Н_{РК})*

№	Банк	Н _{РК} , %					
		01.09.2024	01.01.2025	01.07.2025	01.01.2026	Норма	Δ
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Приватбанк	15,20	14,96	13,65	12,83	Так	-2,37
2.	Ощадбанк	11,71	13,98	11,40	13,75	Так	2,04
3.	Укрексімбанк	11,47	14,35	14,42	16,83	Так	5,36
4.	Райффайзен Банк	15,78	16,04	13,92	15,81	Так	0,04
5.	Укргазбанк	15,31	16,37	16,45	15,92	Так	0,61
6.	ПУМБ	17,10	16,27	13,71	14,86	Так	-2,24
7.	УкрСиббанк	20,63	27,21	23,99	20,58	Так	-0,05
8.	Універсал Банк	13,25	16,40	13,98	17,32	Так	4,06
9.	Сенс Банк	8,75	13,30	10,36	13,83	Так	5,07
10.	Креді Агріколь Банк	19,95	20,14	21,61	18,72	Так	-1,23
11.	ОТП Банк	34,02	39,38	33,14	29,22	Так	-4,80
12.	Сітібанк	27,72	27,37	21,23	46,82	Так	19,10
13.	Банк Південний	17,51	17,78	15,22	13,83	Так	-3,69
14.	Кредобанк	29,91	30,22	25,55	21,97	Так	-7,94
15.	Прокредит Банк	20,40	20,29	18,30	16,99	Так	-3,40
16.	Таскомбанк	10,40	12,10	11,07	12,98	Так	2,57
17.	А – Банк	12,58	13,15	10,78	15,79	Так	3,21
18.	Банк ВСТ	13,96	13,34	12,09	14,61	Так	0,65
19.	ІНГ Банк Україна	63,62	68,69	62,35	72,57	Так	8,95
20.	Банк Кредит Дніпро	14,35	14,86	11,76	13,27	Так	-1,08

*розраховано автором на основі [188]

Аналіз показує, що фактично майже у кожного із представників топ-20 банків України перевищено норму достатності регулятивного капіталу на 10% ще до терміну, зазначеного НБУ. Найбільший відсоток H_{PK} мають банки з іноземним капіталом, що свідчить про їх стриману модель управління ризиками та високий рівень фінансової стабільності. Зокрема, це ІНГ Банк Україна (72,57%) та Сітібанк (46,82% з приростом у 19,1 в.п.). Варто зазначити, що для першого банку притаманні стабільно високі значення H_{PK} в динаміці, проте для другого є більш стрімкий стрибок показника вдвічі за півроку. Це свідчить про значний приріст капіталу впродовж другої половини 2025 року або ж скорочення кредитного портфеля. Це також підтверджується зростанням регулятивного капіталу у 2 рази (з 3195307,2 тис. грн до 6443714,6 тис. грн) і зниженням сукупного розміру активів, зважених за ступенем кредитного ризику, на 28,5% (з 4241374,4 тис. грн до 3043793,9 тис. грн). Такі зміни тісно пов'язані з остаточним виходом Citi Group з російського ринку, який завершився у лютому 2026 року.

Загалом за період 01.09.2024-01.01.2026 у 9 банках визначено зниження H_{PK} внаслідок активного кредитування, зростання ризикових активів або зниження фінансового результату. Найбільше зниження мають Кредобанк (-7,94 в.п.) та ОТП Банк (-4,80 в.п.). Зокрема, у банках, що реалізують активну маркетингову стратегію (ПУМБ, ОТП Банк, Кредобанк), спостерігається контрольоване зниження нормативу, що пов'язано з їхньою стратегією нарощення ринкової частки (через використання капіталу для збільшення обсягів кредитування).

Позитивна динаміка H_{PK} у державних банків (Укрексімбанк +5,36 в.п., Ощадбанк +2,04 в.п.) і ряду приватних установ (Сенс Банк +5,07 в.п., Універсал Банк +4,06 в.п.) підтверджує успішність політики докапіталізації та утримання «подушки безпеки» перед впровадженням фінальних вимог Базель III. Це створює необхідний фінансовий потенціал для подальшого маркетингового просування продуктів у посткризовий період.

Також проведено аналіз відповідності нормативів мінімального розміру регулятивного капіталу (від 200 млн грн), достатності капіталу 1 рівня (H_{K1}) та

достатності основного капіталу 1 рівня (H_{OK1}). Станом на 01.01.2026 кожен із аналізованих банків виконує всі три вимоги.

Дослідження чистого фінансового результату передбачає аналіз динаміки його змін за період 2015-2025 рр. (для наочності обрано періоди 2015, 2020, 2022 і 2025 років). Крім цього, аналіз чистого фінансового результату розділено на дві окремі діаграми (рис. 2.8-2.9), оскільки ПриватБанк посідає найбільшу частку серед інших емітентів, що ускладнює їх спільну візуалізацію. Загалом, на відміну від зміни активів банків, зміна чистого фінансового результату має більшу амплітуду коливань впродовж аналізованого періоду, що говорить про постійні зміни у структурі витрат і доходів банків, а також суттєвий вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на фінальний прибуток або збиток.

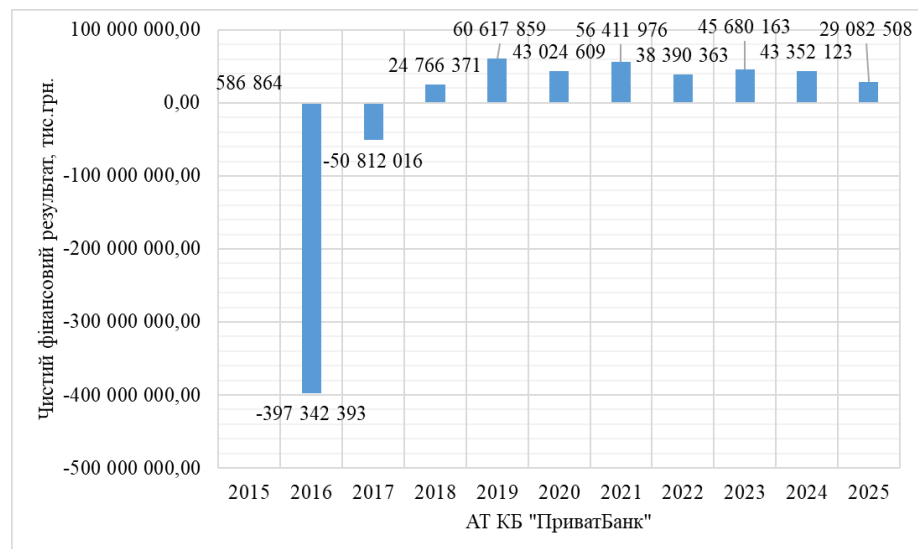


Рис. 2.8. Динаміка чистого фінансового результату АТ КБ «ПриватБанк» за 2015-2025 рр. з коригуванням даних відповідно до індексу споживчих цін*

*сформовано автором на основі [188]

Абсолютним лідером за рівнем чистого прибутку упродовж останніх п'яти років є ПриватБанк, попри глибокі збитки у 2016-2017 рр. (зокрема, -164,5 млрд грн у 2016 році), пов'язані з націоналізацією та виведенням проблемних активів. Починаючи з 2018 року, банк вийшов на стабільну прибутковість. Наслідком суттєвого збитку 2016 року стали від'ємні середньорічні темпи зростання чистого прибутку за весь аналізований період (середнє зниження у 84,19 рази). Водночас

загальна динаміка свідчить про відновлення прибутковості банку після 2016 року та вихід на стабільне зростання, що підтверджує фінансову стійкість ПриватБанку у довгостроковій перспективі.

За підсумками 2025 року чистий фінансовий результат ПриватБанку значно скоротився (з 45,35 млрд. грн до 29,08 млрд. грн) через низку причин. Зокрема, за даними фінансового звіту, основними факторами стали значне податкове навантаження та списання активів, пов'язаних із колишніми власниками. У результаті частка непрацюючих активів у загальному портфелі знизилася з 59,4% до 10%. Відповідно до норм Податкового кодексу, банк нарахував додаткові зобов'язання зі сплати податку на прибуток у сумі 37,5 млрд грн. Таким чином, за результатами 2025 року до державного бюджету України перераховано близько 59 млрд грн податку на прибуток [142].

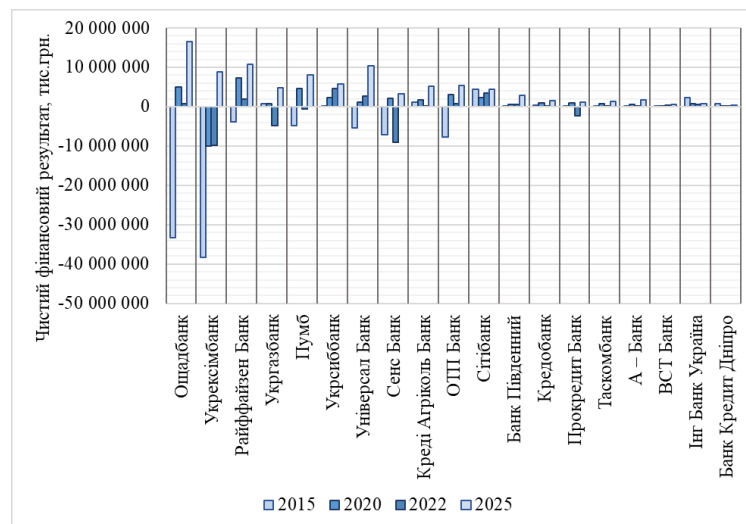


Рис. 2.9. Динаміка чистого фінансового результату банків України за 2015-2025 рр. з коригуванням даних відповідно до індексу споживчих цін*
*розраховано автором на основі [188]

Аналіз динаміки чистого фінансового результату ТОП-20 банків України показує завершення циклу очищення банківської системи і перехід до стадії активного нагромадження прибутку. На відміну від динаміки активів, зміна чистого фінансового результату характеризується високою амплітудою коливань, зумовленою формуванням значних резервів у 2015 та 2022 роках. Згідно з наведеними даними, практично вся банківська система України зазнала збитків або

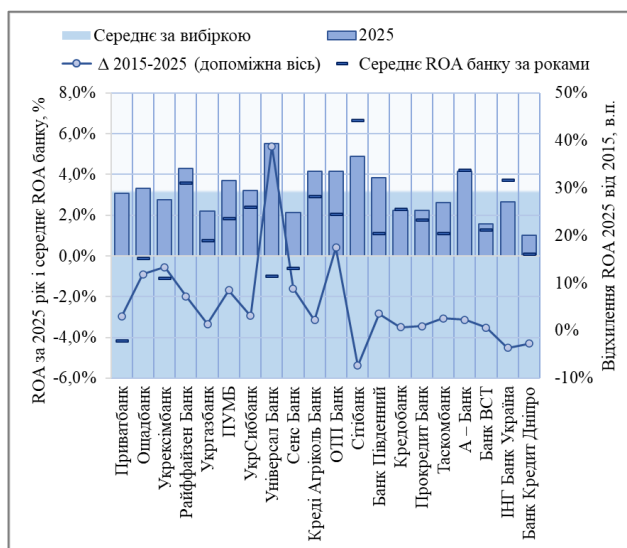
зниження обсягу прибутків за підсумками 2022 року, що є наслідком повномасштабної війни. Проте до 2025 року більшість із них повернула темпи росту, які були раніше.

Візуалізація результатів в обраних періодах (2015 рік як початок аналізованого періоду, 2020 рік - як початок всесвітньої пандемії коронавірусу COVID-19, 2022 рік - як початок повномасштабного вторгнення росії в Україну та 2025 рік - як кінець аналізованого періоду) дозволяє побачити зміну ролі окремих банківських установ. Якщо у 2015 році фінансовий результат банківської системи був визначений критичними збитками державних банків (Ощадбанк, Укрексімбанк), то станом на 2025 рік спостерігається розподіл джерел прибутковості. Зокрема, банки, що реалізують маркетингоорієнтований підхід (Універсал Банк), продемонстрували здатність до масштабування прибутку паралельно з ростом клієнтської бази, фактично наздогнавши за обсягом чистого прибутку традиційних лідерів ринку (за підсумками 2025 року чистий прибуток Універсал Банку складає 10,33 млрд. грн, що є четвертим за величиною прибутку). Серед інших банків, які демонструють стійку позитивну динаміку, варто відзначити УкрСиббанк, Банк ВСТ і Банк Кредит Дніпро. Незважаючи на відносно невелику частку Банку Кредит Дніпро в сукупному прибутку (0,2%), установа продемонструвала одну з найстійкіших траєкторій відновлення. Зростання реального чистого фінансового результату у 34 рази порівняно з 2022 роком (з 8 410 тис. грн до 287 786 тис. грн з урахуванням ІСЦ) свідчить про завершення етапу фінансової реструктуризації та перехід до моделі сталого розвитку.

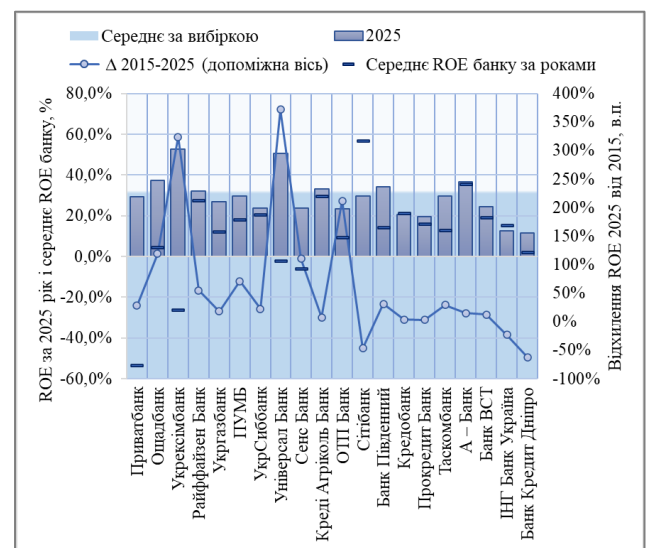
Найвищий рівень коливань чистого фінансового результату спостерігається в Укрексімбанку та Сенс Банку. Зокрема, фінансова політика Укрексімбанку характеризується такими результатами: після рекордного збитку у 2020 році (5,6 млрд грн) і короткочасного відновлення у 2021 році банк знову завершив 2022 рік зі збитком у 7,7 млрд грн. Це свідчить про високу чутливість ризик-моделей установи до зовнішніх чинників і значну питому вагу проблемних активів. Схожа тенденція притаманна Сенс Банку, де збитки 2022 року сягнули 7,1 млрд грн, що супроводжувалося репутаційними ризиками та подальшою націоналізацією.

Загалом динаміка чистого фінансового результату банківського сектору у 2020-2025 роках відображає адаптацію установ до кризових умов – пандемії COVID-19, воєнного вторгнення РФ, а також трансформацію бізнес-моделей, зокрема зростання ролі цифрових каналів і зменшення частки ризикового кредитування. Попри зовнішні фактори та макроекономічну нестабільність, більшість банків досягла позитивного фінансового результату в останні роки аналізованого періоду. Це підтверджується як абсолютними показниками чистого прибутку у 2025 р., так і позитивною динамікою порівняно з базовими роками.

Третій етап нашого аналізу, а саме: оцінка рівня рентабельності та стійкості банків, передбачає аналіз ROA (рентабельність активів), ROE (рентабельність капіталу), а також коефіцієнта фінансової надійності та мультиплікатора капіталу. Аналіз прибутковості (рис. 2.10) дає змогу оцінити ефективність діяльності банку та використання його ресурсів.



(а)



(б)

Рис. 2.10. ROA (а) та ROE (б) ТОП-20 банків України за 2025 рік з відображенням відхилень від показників 2015 р.*

*розраховано автором на основі [188]

Динаміка рентабельності активів банків України за 2015-2025 роки відображає три чітко виражені фази: глибока системна криза 2015-2016 років, поступове відновлення 2017-2021 років і воєнна адаптація у 2022-2025 роках.

Відповідно до рис. 2.10, серед лідерів за рентабельністю активів у 2025 році є Універсал Банк (5,51%). Це результат послідовного розвитку роздрібного цифрового банкінгу через платформу monobank. Зокрема, зростання трансакційних доходів, висока операційна ефективність і широка клієнтська база дозволили банку перейти від критичного збитку (-33,33%) ROA у 2015 році до стабільно високої прибутковості. Схожі позитивні трансформації демонструють А-Банк (4,15%), ПУМБ (3,70%), Райффайзен Банк (4,30%) та ОТП Банк (4,15%). Креді Агроколь Банк також вирізняється стабільністю: за аналізований період не має жодного збиткового року, що свідчить про виважену кредитну та продуктову політику.

Натомість хронічно низькі або нестабільні показники ROA демонструють державні банки. Ощадбанк протягом 2015-2021 років утримував ROA на значно нижчому рівні, ніж у конкурентів. Укрексімбанк фіксував від'ємні значення у 2015 (-10,57%), 2016 (0,63%), 2020 (-2,50%) та 2022 (-3,31%) роках, що пов'язано зі значною часткою непрацюючих кредитів, успадкованих від докризового корпоративного портфеля, а також особливими функціями банку, пов'язаними із субсидованим кредитуванням агросектору України. Суттєво погіршив позиції Банк Кредит Дніпро, який за десятиліття мав від'ємне значення ROA у 2016-2018 роках і станом на 2025 рік досяг лише 1,02%, що є найнижчим показником серед усіх банків у вибірці. Рентабельність власного капіталу поглиблює картину, дозволяючи оцінити не лише ефективність використання активів, а й здатність банків генерувати дохід для власників. Загальна динаміка 2015-2025 років є позитивною, однак у розрізі окремих установ простежуються суттєві відмінності.

Лідерами за ROE у 2025 році є Укрексімбанк (52,60%), Універсал Банк (50,42%) та Ощадбанк (37,21%). Варто зазначити, що рекордні значення ROE державних банків у 2023-2025 роках переважно є наслідком високих процентних доходів від облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) та депозитних сертифікатів НБУ в умовах жорсткої монетарної політики, а не результатом покращення операційної ефективності чи маркетингової стратегії. ПриватБанк зберігає стабільно високий ROE протягом 2019-2025 років, що відображає його домінуючу позицію у роздрібному сегменті банківської системи України з часткою

ринку роздрібного кредитування 33,8% [232]. Стабільним лідером із високими показниками є Сітібанк, значення ROE якого жодного разу не опускалось нижче 29%, проте динаміка має спадний характер, що є наслідком довготривалої процедури виходу з російського ринку, отже, у наступних роках очікується повернення лідерства за рахунок зменшення ризикових активів і перерозподілу капіталу.

Найбільш проблематичним з точки зору рентабельності капіталу виявляється ПриватБанк у 2016-2017 роках (ROE -857,24% та -134,05% відповідно), що є прямим наслідком його націоналізації у грудні 2016 року та визнання масштабних збитків від пов'язаного кредитування. Також від'ємними значеннями ROE характеризується діяльність Укрексімбанку (-271,54% у 2015 р.) та Сенс Банку (-137,98% у 2016 р.). Банк Кредит Дніпро є єдиним банком вибірки, який демонструє від'ємний ROE у 2016-2018 роках (-47,05%, -57,57%, -23,23%), що вказує на структурні проблеми бізнес-моделі.

В цілому, сукупний аналіз показників ROA та ROE за 2015-2025 роки показує поступову, хоча й нелінійну, нормалізацію рентабельності банківської системи України. Якщо у 2015-2016 роках переважна більшість установ перебувала у зоні збитків або граничної прибутковості внаслідок системної банківської кризи, то станом на 2025 рік лише Банк Кредит Дніпро демонструє ROA нижче 1,5%, тоді як решта банків значно покращила свою прибутковість. Водночас слід розрізняти природу цього покращення: для банків із розвиненою маркетинговою стратегією та диверсифікованою клієнтською базою (Універсал Банк, Райффайзен Банк, А-Банк, ПУМБ) зростання рентабельності є результатом розвитку продуктового портфеля та клієнтоорієнтованих рішень. При цьому для державних банків підвищення показників у 2023-2025 роках значною мірою зумовлене високим рівнем процентних ставок в умовах жорсткої монетарної політики НБУ, що може мати тимчасовий характер.

Дослідження прибутковості банків дозволило виокремити 5 найбільш динамічних серед них – детальне порівняння наведено в табл. 2.4. Аналіз динаміки показників рентабельності активів і капіталу свідчить про наявність істотних

відмінностей у цих показниках в обраних банках. Найбільш волатильними є Сенс Банк та Укрексімбанк, для яких характерними є як високі позитивні значення (ROE понад 40-90%), так і значні від'ємні коливання, зокрема у 2015-2016 та 2022 роках. У свою чергу, Ощадбанк продемонстрував поступову, проте помірну позитивну динаміку без різких змін, що дозволяє визначити його стратегію ведення банківської діяльності як обережну та зважену.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників прибутковості для обраних банків за
2015-2025 рр., %***

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	+/-, в.п.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»												
1.1	ROA	-33,33	1,42	1,61	1,00	3,49	2,40	6,33	2,78	1,68	2,64	5,51	38,84
1.2	ROE	-321,8	10,69	11,7	9,87	41,3	31,44	65,5	27,11	18,0	27,7	50,42	372,18
2.	АТ «ОТП БАНК»												
2.1	ROA	-13,35	4,15	3,36	5,30	5,77	3,09	4,03	0,69	3,51	3,55	4,15	17,50
2.2	ROE	-271,5	-87,48	8,10	7,58	0,73	-58,3	24	-106,7	93,1	47,6	23,40	211,93
3.	АТ «Укрексімбанк»												
3.1	ROA	-10,57	-0,63	0,41	0,37	0,03	-2,50	1,20	-3,31	1,93	1,85	2,76	13,34
3.2	ROE	-188,5	45,36	33,0	44,4	38,9	19,99	26,6	5,26	27,1	22,6	52,60	324,14
4.	АТ «Ощадбанк»												
4.1	ROA	-8,54	0,25	0,22	0,06	0,08	0,95	0,41	0,23	1,42	3,56	3,33	11,86
4.2	ROE	-81,58	4,02	2,37	0,65	1,34	13,38	4,82	2,91	19,4	43,1	37,21	118,79
5.	АТ «СЕНС БАНК»												
5.1	ROA	-6,72	-10,07	1,23	2,06	2,45	1,15	2,79	-6,42	4,43	2,76	2,14	8,86
5.2	ROE	-86,66	-137,98	16,5	29,2	28,4	12,73	29,5	-74,75	57,4	31,2	23,68	110,34

*розраховано автором на основі [188]

У більшості банків переломними стали 2018-2020 роки, коли значення ROA та ROE стали додатними. Наприклад, Універсал Банк мав найбільше негативне значення ROE у 2015 році (зниження у 3,22 рази), проте вже у 2021 році досяг одного з найвищих рівнів (65,48%), що вказує на ефективну зміну бізнес-моделі з подальшим акцентом на цифровий банкінг. Подібну динаміку також демонструє ОТП Банк, який протягом одного десятиліття за прибутковістю капіталу трансформувався з глибоко збиткового в одного з лідерів ринку. Однією з причин є інвестування власних і залучених коштів в ІТ-сферу, а також активна цифровізація клієнтських сервісів. Глибоке падіння у 2022 році не було наслідком

операційного провалу, а пояснювалося стратегічним рішенням групи щодо агресивного превентивного резервування на очікувані кредитні втрати. Проте вже у 2023 році банк продемонстрував аномальне зростання ROE. Надлишок ліквідності був спрямований у депозитні сертифікати НБУ за високою обліковою ставкою (25%), що забезпечило надприбутки за умови збереження низького CIR (співвідношення витрат до доходів) на рівні 38,8%.

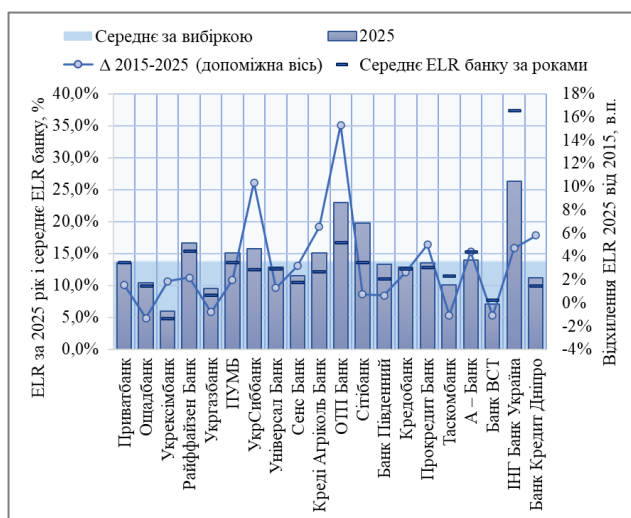
Укрексімбанк має найбільшу динаміку рентабельності власного капіталу через тягар непрацюючих кредитів, сформованих ще до 2014 року, а також нові втрати активів на окупованих територіях. Покращення показників у 2023-2024 роках стало можливим завдяки активному стягненню проблемної заборгованості, що принесло 2,7 млрд грн у 2023 році, а також залученню пільгового фінансування від міжнародних інституцій для кредитування МСБ.

Паралельний аналіз ROA і ROE дає підстави зробити висновки про ефективність використання активів і власного капіталу банків. Універсал Банк демонструє значно вищі показники ROE порівняно з ROA, що може свідчити про обмежений обсяг власного капіталу або застосування фінансового важеля для нарощування прибутковості. Схожу динаміку демонструє Укрексімбанк, де ROE зростає набагато стрімкіше, ніж ROA. ОТП Банк також належить до групи банків із нестабільною динамікою, де ROE в окремі роки змінювався від суттєвих збитків (зокрема, -188,5% у 2015, -106,65% у 2022) до рекордних значень (+93,14% у 2023). Така динаміка вказує на нестабільну структуру капіталу внаслідок вразливості до зовнішніх чинників, а також можливого впливу нерівномірного перерозподілу прибутку в межах капіталу банку.

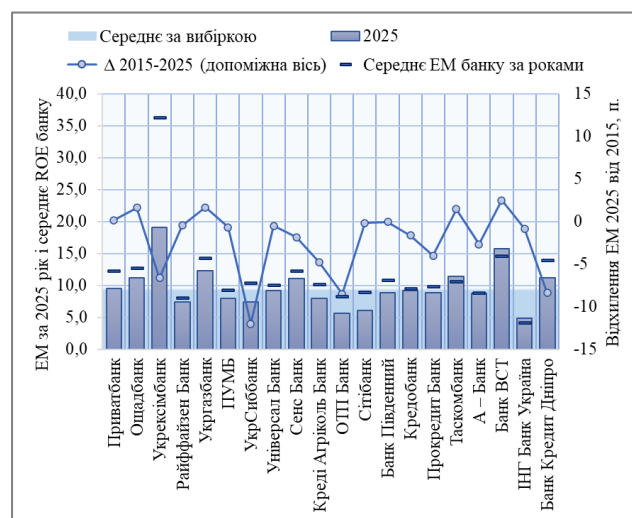
Ощадбанк зберігає баланс у динаміці між обома показниками, що свідчить про зважену політику управління активами та капіталом. Ключовими факторами зростання рентабельності за досліджуваний період стали зростання доходів від клієнтів роздрібного та корпоративного бізнесу, а також розформування резервів на суму 2,8 млрд грн у 2024 році завдяки покращенню якості портфеля. У випадку Сенс Банку спостерігається висока нестабільність обох показників – це відображає структурні зміни банку та накладені санкції у жовтні 2022 року. Сенс Банк став

прикладом того, як репутаційні ризики власників можуть дестабілізувати фінансову політику. Вдалий маркетинговий хід із ребрендингом і розвиток мобільного застосунку дозволили банку вийти на прибуток у 5 млрд грн вже за підсумками 2023 року, забезпечивши стабільне ROE у 2024 році перед запланованою приватизацією. Варто зазначити, що темпи росту обох показників у кожному з банків є однорідними відносно один одного, проте показники ROE характеризуються більшим коливанням, що вказує на вразливість власного капіталу до зовнішніх змін у середовищі та динаміці доходів, а також на чутливість до зміни структури балансу. Загалом, виявлені відмінності в динаміці ROA і ROE свідчать про різний рівень ефективності управління активами та капіталом, а також про те, що висока рентабельність власного капіталу не завжди є наслідком стійкого зростання прибутку.

Аналіз фінансової стійкості здійснюється через використання двох ключових показників – коефіцієнт фінансової надійності та мультиплікатор капіталу (рис. 2.11).



(а)



(б)

Рис. 2.11. Коефіцієнт фінансової надійності (ELR) та мультиплікатор капіталу (EM) ТОП-20 банків України за 2025 рік з відхиленням від 2015 р.*

*розраховано автором на основі [188]

Коефіцієнт фінансової надійності (ELR) розраховано як співвідношення середньорічної вартості власного капіталу до середньорічної вартості зобов'язань

банків. Цей показник дозволяє визначити можливість суб'єкта господарювання покрити зобов'язання за рахунок власних коштів.

Мультиплікатор капіталу (ЕМ) дозволяє оцінити рівень ефективності управління ресурсами та визначається як співвідношення активів і власного капіталу. У динаміці він може постійно зростати, що є показником зниження ресурсної стабільності вітчизняних банків. Мультиплікатор капіталу є прямим показником фінансового важеля банку, що вказує, яку кількість активів має забезпечувати кожна одиниця власного капіталу. Чим вищий мультиплікатор, тим вищий потенціал банку для збільшення виплат власникам (акціонерам), але водночас зниження значень мультиплікатора свідчить про зниження рівня ризику банкрутства [187].

Для точного розрахунку коефіцієнту мультиплікатора капіталу використано не співвідношення обсягу активів до власного капіталу, а співвідношення ROE до ROA за моделлю Дюпона, які, в свою чергу, розраховані через середні значення фінансових показників банків за рік із метою згладжування сезонних коливань або інших викривлень.

У 2015 році більшість банків демонструвала низький рівень фінансової надійності, а окремі установи – від'ємне співвідношення капіталу до зобов'язань, що було індикатором кризової ситуації в секторі. Станом на 2025 рік показник фінансової надійності суттєво покращився в більшості установ, що свідчить про посилення власної ресурсної бази, зменшення боргового навантаження та загальну стабілізацію системи. При цьому спостерігаються як позитивні, так і негативні зміни в окремих банках.

Найвищі значення показника фінансової надійності протягом усього періоду фіксуються в ІНГ Банку Україна, де за період 2017-2021 рр. сягають понад 50% (максимум – 60,36%), що свідчить про виключно високу фінансову стійкість і низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування. Хоча в останні роки показник знижується, він усе ще залишається найвищим серед усіх банків (26,25% у 2025 році). До стабільно високих значень також належать ОТП Банк (22,93%), Сітібанк (19,80%), Райффайзен Банк (16,67%) та УкрСиббанк (15,76%). Можна

зробити висновок про зважене управління зобов'язаннями і достатній обсяг капіталу.

Деякі банки, навпаки, продемонстрували зниження фінансової надійності: це Ощадбанк (-1,32 в.п.), Банк ВСТ (-1,09 в.п.), Таскомбанк (-1,05 в.п.), а також Укргазбанк (-0,78 в.п.). Для більшості з них абсолютне значення все ще залишається прийнятним, проте негативна динаміка потребує подальшого моніторингу, особливо в контексті зростання операційної активності або експансії. Ще однією причиною зниження коефіцієнта є перерозподіл власного капіталу на активний розвиток банку шляхом впровадження технічних інновацій, виходу на нові ринки або активізації благодійної діяльності. Найнижче значення ELR має Укрексімбанк (5,93% за підсумками 2025 року та в середньому 4,81%), що пов'язано зі значними операційними витратами, зосередженістю на кредитуванні великих державних підприємств та вразливістю до економічних криз.

Аналіз мультиплікатора капіталу в розрізі 2015-2025 років показує, що більшість банків знизила частку зобов'язань у структурі фінансування активів. Це вказує на поступовий перехід до більш стійкої моделі управління капіталом, а також на реакцію на регуляторні вимоги НБУ щодо достатності капіталу. У 2015 році середній мультиплікатор у низці банків перевищував 15-20, що означало надмірну залежність від залучених коштів. Станом на 2025 рік середнє значення за вибіркою становить 9,68, що є оптимальним рівнем для збалансованого ризику та прибутковості.

Значна кількість банків продемонструвала зниження показника мультиплікатора капіталу порівняно з 2015 роком. Це свідчить про систематичне підвищення рівня капіталізації банківського сектору. Зокрема, УкрСиббанк (-12 п.) має найнижчі результати, що свідчить про активну докапіталізацію та підвищення фінансової стійкості. Також помітне зниження спостерігається в Банку Кредит Дніпро (-8,37 п.), ОТП Банку (-8,49 п.), Креді Агріколь Банку (-4,75 п.) та інших банках. Ця тенденція є позитивною, оскільки зменшує фінансовий важіль і підвищує здатність банків поглинати можливі збитки.

Для окремих банків, таких як Укрексімбанк, спостерігаються аномально високі значення мультиплікатора капіталу у 2016-2018 роках (зокрема, 137,92 у 2016). В першу чергу, це пов'язано з наслідками фінансової кризи 2014-2015 років, коли банки зазнавали значних збитків, що призводило до зменшення власного капіталу або ж до агресивного нарощування активів без адекватної капіталізації. Поступове зниження цих показників у наступні роки свідчить про процес оздоровлення банківського сектору та докапіталізації, що відбувалися під тиском НБУ.

Загальна динаміка значення мультиплікаторів капіталу показує відносну стабілізацію їх з 2018 до 2020 року. Це можна пояснити посиленням регуляторних вимог до достатності капіталу з боку НБУ та впровадженням пруденційних норм, що відповідають міжнародним стандартам (зокрема, переходом на фінальний Базель III). Крім того, зростання прибутковості банківського сектору в останні роки дозволило банкам збільшувати власний капітал за рахунок реінвестованого прибутку.

Незважаючи на загальну тенденцію до зниження, деякі банки продемонстрували зростання мультиплікатора капіталу у 2025 році порівняно з 2015 роком. Зокрема, це Банк ВСТ (+2,48 п.), Укргазбанк (+1,66 п.), а також Ощадбанк (+1,63 п.). Аналіз динаміки активів і капіталу зазначених банків показав, що середні темпи росту активів коливаються від 3% до 11%, водночас середні темпи росту капіталу – від 10% до 16%.

З метою систематизації результатів проведеного аналізу фінансового стану банків України здійснено типологізацію банків за такими показниками: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), мультиплікатор капіталу (ЕМ, розрахований як ROE/ROA) та середньорічні темпи приросту активів з 2021 до 2025 року (AG). Перші два показники характеризують ефективність діяльності банку, третій показник характеризує структуру та достатність його капіталу, четвертий – відстежує динаміку зростання банку. Такий підхід дозволив виявити характерні стратегічні типи банків за фінансовими показниками та визначити рівень ефективності їхньої діяльності.

В основі формули розрахунку середньорічних темпів приросту активів (2.1) лежить формула середньої геометричної:

$$AG = \left(\frac{A_n}{A_0} \right)^{\frac{1}{t}} - 1, \quad (2.1)$$

де A_n – обсяг активів у поточному році (2025 р.);

A_0 – обсяг активів у базовому році (2021 р.), приведений до цін поточного періоду за допомогою індексу споживчих цін;

t – кількість аналізованих років у періоді (у нашому випадку $t = 4$).

Як базисний рік для розрахунку середньорічних темпів приросту активів обрано 2021 рік. Стандартною практикою є використання трирічного горизонту для оцінки темпів росту, проте обирати 2022 рік як базисний є недоцільним через його аномальність. Зокрема, порівняння з кризовим роком спотворило б реальну картину ринкової динаміки банків.

Відбір показників для типологізації здійснено на основі декомпозиції рентабельності капіталу за моделлю Дюпона ($ROE = ROA \cdot EM$). Ця класична фінансова тотожність дозволяє охопити три взаємопов'язані, але змістовно відмінні виміри: операційну ефективність використання активів (ROA), загальну ефективність використання капіталу (ROE) і рівень фінансового важеля (EM). Четвертий показник у форматі середньорічних темпів приросту активів дозволяє врахувати ефект масштабу банку та його розвиток у часі, що дає змогу визначити, чи змінював банк підходи до фінансового управління та який ефект це дає.

Вибір методу розподілу банків за типами є не менш важливим, оскільки він має враховувати не лише математичну точність типологізації, а й специфіку українського банківського ринку, наявність аномалій і нестабільне зовнішнє середовище. Першим етапом розподілу є нормування показників для подальшої їх порівнянності. Одним із методів стандартизації показників є метод z-оцінювання. Z-оцінка (стандартизоване відхилення) – це статистичний метод виявлення викидів, який показує, наскільки далеко кожне значення відрізняється від

середнього у стандартних відхиленнях. Z-оцінка для кожного значення x обчислюється за формулою (2.2).

$$Z = \frac{(x_i - \mu)}{\sigma}, \quad (2.2)$$

де x_i – конкретне значення показника i -го банку у вибірці;

μ – середнє арифметичне значення;

σ – стандартне відхилення.

Найкраще цей метод працює для нормально розподілених даних, оскільки у такому випадку більшість значень знаходиться поблизу середнього, а викиди мають великі Z-значення. Z-оцінка є менш ефективною для асиметричних розподілів або розподілів з довгими хвостами, де значення можуть бути природно розкидані. До переваг методу належать простота розрахунку, легкість інтерпретації та його застосовність до великих наборів даних. Недоліками Z-оцінки є її чутливість до вибору порогового значення, вразливість до викривлення, якщо дані не є нормально розподіленими, а також спотворення середнього значення та стандартного відхилення за рахунок викидів [65, с. 32-33].

Як зазначають О.В. Батрак, І.О. Тарасенко, В.В. Апацький, значною проблемою є те, що фінансові дані схильні до похибок вимірювання, упередженості у відстеженні даних і упередженості в їх використанні, що може спотворити статистичний аналіз і знизити надійність результатів досліджень. Зважаючи на це, обов'язковим є впровадження статистичних процедур очищення даних, таких як видалення аномалій та виправлення помилок; використання методів імпутації для заповнення пропущених значень; застосування методів робастної статистики, які менш чутливі до викидів й упереджень у даних [7, с. 34]. Савлук С.М. та Жураховська Л.В. зазначають, що використання середніх або агрегованих значень для банківського сектору в цілому створює небезпечну ілюзію комфорту для користувачів фінансових послуг, міжнародних кредиторів і банківського нагляду, натомість найприйнятнішою видається діагностика банківської системи, яка

складається за принципом «мозаїки» або кластеризації всіх банків окремо на основі бізнес-моделей, масштабу бізнесу та власності [55, с. 42].

Тому цей метод потребує адаптації, оскільки розподіл даних банків є асиметричним і характеризується низкою аномалій та викидів (рис. 2.12).

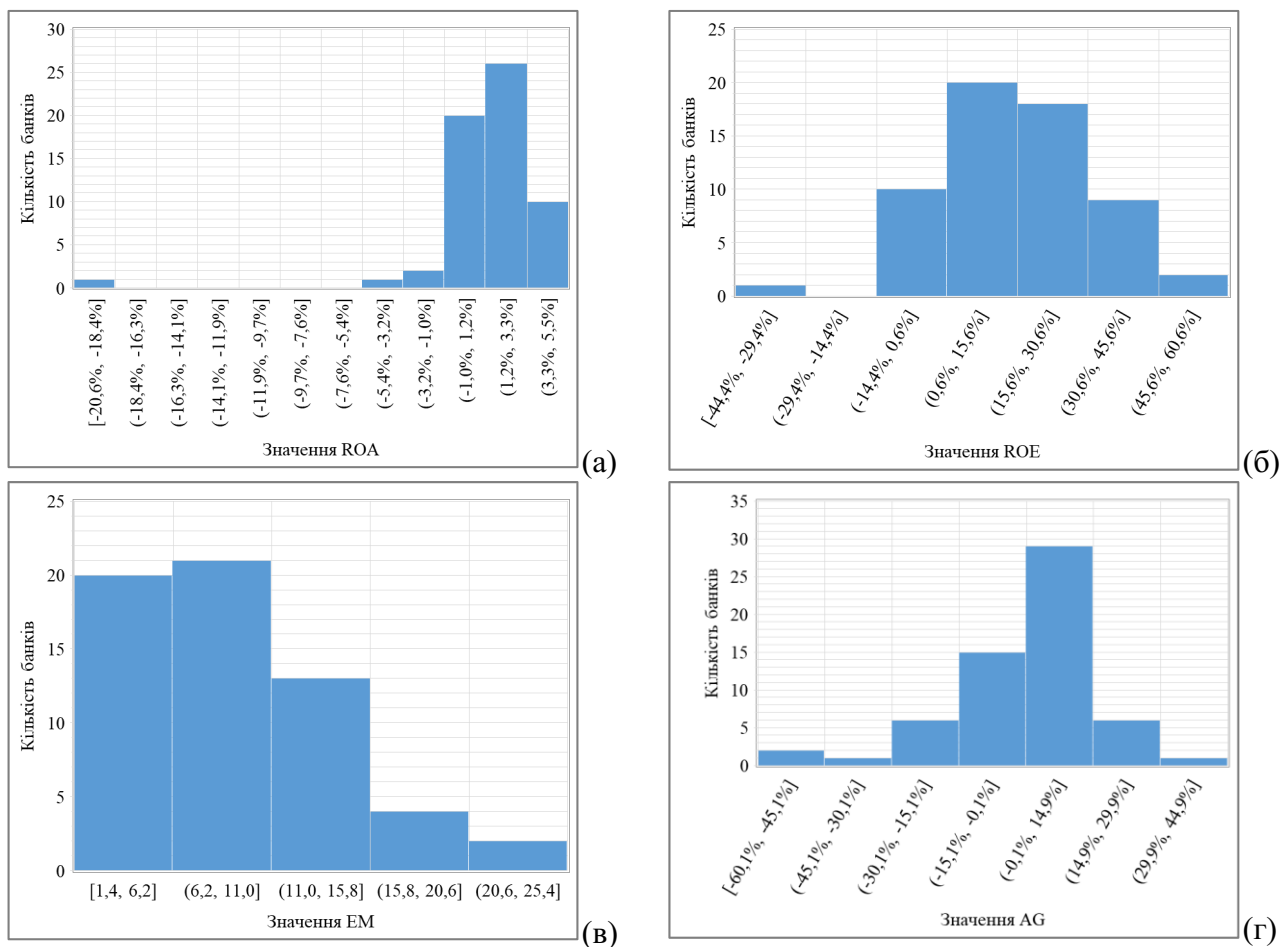


Рис. 2.12. Розподіл банків за фінансовими показниками за 2025 рік*

*розраховано автором на основі [188]

Мультиплікатор капіталу (в) має природне математичне обмеження (банк не може мати активів менше, ніж власного капіталу, тому показник не може бути меншим за 1). Як наслідок, на графіку спостерігається виражена правостороння асиметрія, за якої 6 банків мають завищений мультиплікатор капіталу в межах від 15,8 до 25,4, що ілюструє установи з надмірним кредитним важелем, які створюють суттєве статистичне зміщення розподілу праворуч.

На графіку середньорічного приросту активів (г) найбільша кількість банків (29 установ) сконцентрована в одному діапазоні $[-0,1\%; 14,9\%]$. Такий розподіл

свідчить про те, що основна частина ринку скорочується або зростає дуже повільно, утворюючи «гострий пік». Водночас спостерігається виражена лівостороння асиметрія за рахунок значного скорочення активів окремих банків і помірного видовження розподілу праворуч. Наявність таких суттєвих відхилень додатково підтверджує неможливість застосування класичних методів стандартизації показників. Тому доцільно використовувати не середні значення та їх абсолютне відхилення, а медіанні. Це метод робастної статистики, який базується на медіані та медіанному абсолютному відхиленні (MAD). Як зазначає Крістоф Лейс, абсолютне відхилення від медіани було (повторно) відкрито та популяризовано Гампелем, який приписує цю ідею Карлу Фрідріху Гаусу. Медіана, як і середнє, є мірою центральної тенденції, але має ту перевагу, що вона дуже нечутлива до наявності виняткових значень. Одним із показників цієї нечутливості є точка зриву (breakdown point). Точка зриву оцінювача – це максимальна частка спостережень у вибірці, які можна замінити на екстремальні (безмежно великі або малі) значення, не спричинивши викривлення оцінки до нереалістичної величини. Наприклад, якщо хоча б одному спостереженню присвоїти безмежно велике значення, середнє арифметичне всієї вибірки також стане безмежно великим; отже, точка зриву середнього дорівнює нулю. Натомість медіана залишається незмінною та втрачає інформативність лише тоді, коли понад 50% спостережень є екстремальними. Завдяки точці зрізу 0,5 медіана є оцінювачем стану з найвищою стійкістю до викидів. Те саме стосується медіанного абсолютного відхилення (MAD) як оцінювача масштабу. Більше того, MAD є повністю незалежним від розміру вибірки [17, с. 765].

Процес стандартизації реалізується за наступними формулами:

1. Розрахунок MAD (2.3):

$$MAD = Med(|x_i - Med_j(x_i)|), \quad (2.3)$$

де x_i – це значення фінансового показника для i -го банку;

$Med_j(x_i)$ – медіана за j -показником (центральне значення вибірки);

$Med(\dots)$ – це операція знаходження фінальної медіани з уже розрахованих абсолютних відхилень для всіх банків.

2. Обчислення робастної Z-оцінки (2.4):

$$Z_{new} = \frac{x_i - Med_j(x_i)}{b \times MAD}, \quad (2.4)$$

де $b = 1,4826$ – константа масштабування для нормального розподілу, що дозволяє порівнювати показники банків в одиницях стандартного відхилення відносно галузевої медіани.

В результаті цього запропоновано поділ банків на п'ять стратегічних типів. На відміну від класифікації за однією ознакою (наприклад, за формою власності чи величиною активів), запропонована типологія поєднує комплекс взаємопов'язаних фінансових характеристик (зокрема, прибутковість, структуру капіталу та динаміку зростання активів), що в сукупності відображають результат свідомого вибору банку щодо його фінансової стратегії. Відповідно до цього визначено:

1. Банки збалансованого розвитку (Збалансовані) – це установи, які поєднують високий рівень прибутковості з помірним мультиплікатором капіталу та стабільною фінансовою структурою. Вони демонструють сталу динаміку прибутковості, де високі ROA та ROE досягаються за рахунок ефективного використання активів без ризикових операцій. Темпи приросту їхніх активів є помірними, що є ознакою планомірного розширення бізнесу.

2. Банки з підвищеною залежністю від залучення коштів (Чутливі) характеризуються високими значеннями ROE та фінансової залежності від зобов'язань, що простежується через високі значення мультиплікатора капіталу. Прибутковість таких установ є наслідком активного використання позикових коштів, що водночас підвищує їхню фінансову вразливість.

3. Банки з консервативною фінансовою стратегією (Консервативні) зосереджені на підтриманні стабільної структури балансу, помірної прибутковості та низького ризику. Вони не демонструють високих темпів зростання, однак забезпечують контрольовану динаміку та високу фінансову дисципліну. Характеризуються низькими (або нижчими за середньоринкові) темпами росту активів, оскільки не ставлять за мету здійснення агресивної ринкової експансії.

4. Банки трансформаційного типу (Трансформаційні) мають ознаки реструктуризації або перехідного етапу у розвитку. Незважаючи на нестабільність окремих показників, вони демонструють позитивну динаміку покращення фінансових характеристик, зокрема через високу динаміку росту активів. Це, в свою чергу, свідчить про активне завоювання ринкової частки, зміну власника або переорієнтацію на нові клієнтські сегменти. Установи цієї групи мають потенціал до стійкого зростання за умови збереження сприятливої ринкової кон'юнктури.

5. Банки з ознаками фінансової вразливості (Кризові) характеризуються критично низькою або стабільно від'ємною прибутковістю, недостатнім рівнем капіталізації та високим ризиком втрати платоспроможності. Динаміка їхніх активів зазвичай має ознаки різкого зниження. Банки цього типу є вкрай вразливими до будь-яких зовнішніх чи внутрішніх шоків, що може призвести до їх найближчого виведення з ринку.

Обґрунтування порогових значень для здійснення типологізації базується на специфіці банківської діяльності в Україні. На противагу класичному статистичному «правилу трьох сигм», яке передбачає фіксацію лише екстремальних відхилень (на рівні 3σ), банківський сектор є високочутливим до будь-яких зовнішніх і внутрішніх змін. З огляду на це, для розмежування різних стратегічних типів обрано звужені порогові значення робастних відхилень. Поріг $\pm 0,5$ виступає індикатором помірною відхилення. Він дозволяє ідентифікувати ранні ознаки стратегічного вибору банку в межах допустимої норми. Поріг $\pm 1,0$ визначається як межа ринкової норми. Значення, що перевищують це значення, свідчать про вихід за межі типової ринкової поведінки банку та вказують на реалізацію агресивних або трансформаційних стратегій, що суттєво випереджають середні показники більшості конкурентів. Поріг $\pm 1,5$ розглядається як межа екстремального відхилення. Для банківського сектору падіння рентабельності або нетипове зростання боргового навантаження на $1,5\sigma$ є ознакою наявності структурних аномалій або переходу в зону кризи. Детальні порогові значення за стратегічними типами банків наведено у табл. 2.5.

Порогові значення відхилень показників за стратегічними типами банків*

№	Стратегічний тип	Стандартизовані дані методом робастних Z-оцінок			
		ROA	ROE	ЕМ	AG
1	2	3	4	5	6
1.	Кризові	$< -1,5$	АБО $< -1,5$	-	-
2.	Трансформаційні	$> -1,5$	ТА $> -1,5$	-	$> 1,0$
3.	Чутливі	$> -1,5$	ТА $> -1,5$	$> 1,0$	$< 1,0$
4.	Консервативні	$> -1,5$	ТА $> -1,5$	$< -0,5$	$< 1,0$
5.	Збалансовані	$> -1,5$	ТА $> -1,5$	від $-0,5$ до $1,0$	$< 1,0$

* розроблено автором

Алгоритм визначення типу банку реалізується послідовно в декілька етапів, де кожен наступний етап застосовується лише до банків, які не були класифіковані на попередньому етапі.

1 Етап. Діагностується фінансова стійкість банку. Якщо рентабельність падає до критичного рівня ($ROA < -1,5$ або $ROE < -1,5$), банк визначається як **кризовий**.

2 Етап. Із сукупності фінансово стійких банків виокремлюються лідери ринкової експансії. Якщо реальний приріст активів перевищує норму ($AG > 1,0$), банк належить до **трансформаційного** типу. Це означає, що установа масштабується швидше за 84% конкурентів, впроваджуючи інноваційні моделі або застосовуючи агресивний маркетинг.

3 Етап. Серед банків без аномального зростання активів виокремлюються **чутливі** банки. Перевищення порогу мультиплікатора капіталу ($ЕМ > 1,0$) вказує на суттєву залежність бізнес-моделі від залучених коштів і підвищену чутливість до їхньої вартості.

4 Етап. На цьому етапі виокремлюються банки **консервативного** типу. Мультиплікатор капіталу, який є помірно нижчим за ринкову медіану ($ЕМ < -0,5$), свідчить про високу частку власного капіталу та свідому мінімізацію ризиків.

5 Етап. Усі інші банківські установи, чиї показники перебувають у межах статистичної норми, формують **збалансоване** ядро ринку. Вони генерують стабільний прибуток за оптимального рівня ризику.

У табл. 2.6 відображено результати визначення стратегічних типів банків за їх фінансовим станом у розрізі підсумків 2025 року. За результатами дослідження

серед 20 найбільших банків України переважають банки збалансованого типу. Крім цього, три банки визначено трансформаційними, два – чутливими, два – консервативними. Така тенденція підтверджує концентрацію ринку серед найбільших банків, а також відображає різні підходи банків до реагування на зовнішні й внутрішні фактори та дає змогу визначити їхню бізнес-модель управління в умовах трансформаційних змін.

Таблиця 2.6

Визначення стратегічного типу обраних банків за їх фінансовим станом*

№ з/п	Банк	ROA, %	ROE, %	EM	AG, %	Тип банку
1	2	3	4	5	6	7
1.	Приватбанк	3,1	29,2	9,52	0,1	Збалансований
2.	Ощадбанк	3,3	37,2	11,19	7,5	Збалансований
3.	Укрексімбанк	2,8	52,6	19,04	-0,9	Чутливий
4.	Райффайзен Банк	4,3	32,0	7,44	5,2	Збалансований
5.	Укргазбанк	2,2	27,0	12,33	2,5	Збалансований
6.	ПУМБ	3,7	29,5	7,98	7,9	Збалансований
7.	УкрСиббанк	3,2	23,9	7,46	10,2	Збалансований
8.	Універсал Банк	5,5	50,4	9,15	22,8	Трансформаційний
9.	Сенс Банк	2,1	23,7	11,06	-6,3	Збалансований
10.	Креді Агріколь Банк	4,2	33,0	7,93	8,6	Збалансований
11.	ОТП Банк	4,2	23,4	5,63	4,6	Консервативний
12.	Сітібанк	4,9	29,8	6,08	15,8	Трансформаційний
13.	Банк Південний	3,9	34,1	8,85	1,4	Збалансований
14.	Кредобанк	2,2	20,6	9,16	9,2	Збалансований
15.	Прокредит Банк	2,7	23,5	8,81	-0,2	Збалансований
16.	Таскомбанк	2,2	24,9	11,40	2,6	Збалансований
17.	А – Банк	4,2	36,5	8,79	17,7	Трансформаційний
18.	Банк ВСТ	1,6	24,5	15,74	8,8	Чутливий
19.	Інг Банк Україна	2,6	12,7	4,82	7,0	Консервативний
20.	Банк Кредит Дніпро	1,0	11,5	11,25	-5,7	Збалансований

*розроблено автором, показники розраховано на основі [188]

На основі аналізу сформовано перелік банків, які можуть вважатися перспективними для подальшого дослідження та спостереження, оскільки вони віднесені до трансформаційного типу (Сітібанк, Універсал Банк, А-Банк). Ці банки мають найвищі темпи приросту активів за останні три роки, що свідчить про їхню стратегію зростання, яка супроводжується масштабуванням бізнесу та захопленням ринку.

Окремої уваги заслуговує група Кризових банків, до якої алгоритм відніс такі установи, як АТ «КРИСТАЛБАНК», АТ «ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»

(ПН Банк), АТ «МОТОР-БАНК» та АТ «БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ». Згідно з результатами аналізу, жодна з цих установ не увійшла до ТОП-20. Ці банки продемонстрували критичне падіння рентабельності, що є ознакою фінансової неспроможності продовжувати вести діяльність. Зокрема, за підсумками 2025 року державний ПН Банк зафіксував рекордний збиток у розмірі 63,19 млн грн, у свою чергу, Кристалбанк втратив 32,78 млн грн. Внаслідок цього у лютому 2026 року ПН Банк визнано неплатоспроможним, про що зазначено на сайті НБУ [190]. Для банків цієї групи пріоритетом є відновлення діяльності, а не реалізація довгострокових маркетингових стратегій.

Таким чином, проведено аналіз сучасних тенденцій розвитку комерційних банків України за 2015-2025 рр., оцінку їхнього фінансового стану та типологізацію за фінансовими показниками. Виявлено стійку тенденцію до посилення концентрації банківського ринку України за досліджуваний період. Зокрема, кількість діючих банків скоротилася зі 113 до 60, частка активів двадцяти найбільших банків України зросла з 73,5% до 93,1%. Визначено, що маркетингові фактори у складі внутрішніх факторів впливу на банківську діяльність (репутація, соціальна активність, цифровізація сервісу) є вагомими чинниками зростання активів, особливо в умовах геополітичної нестабільності.

Підтверджено фінансову стійкість банківської системи України в умовах переходу до вимог Базель III. Станом на 01.01.2026 всі 20 найбільших банків виконують нормативи достатності капіталу (НРК, НК1, НОК1). Визначено різну природу зростання рентабельності: для банків із розвиненою маркетинговою стратегією (Універсал Банк, А-Банк, Райффайзен Банк) вона є результатом розвитку продуктового портфеля та клієнтоорієнтованих рішень, тоді як для державних банків підвищення показників значною мірою зумовлене сприятливим процентним середовищем. Зафіксовано позитивну динаміку зниження мультиплікатора капіталу, що свідчить про перехід до більш стійкої моделі управління банківськими ресурсами.

На основі проведеного аналізу діяльності банків здійснено їх типологізацію шляхом поділу на п'ять стратегічних типів (збалансовані, чутливі, консервативні,

трансформаційні, кризові) на основі робастних Z-оцінок показників ROA, ROE, мультиплікатора капіталу та середньорічних темпів приросту активів. За результатами 2025 року встановлено переважання банків збалансованого типу (13 установ). Виокремлено три трансформаційні банки з найвищими темпами приросту активів (Універсал Банк, Сітібанк, А-Банк), два чутливі (Укрексімбанк, Банк ВСТ) та два консервативні (ОТП Банк, ІНГ Банк Україна). Банки, визначені як кризові, перебувають поза межами лідерів ринку (ПН Банк, Кристалбанк, Мотор-Банк, Банк Траст-Капітал) і потребують першочергових заходів із відновлення платоспроможності.

Набуло подальшого розвитку: диференціація банківських установ за стратегічними типами (збалансовані, чутливі, консервативні, трансформаційні, кризові) шляхом застосування методики робастних Z-оцінок показників ROA, ROE, мультиплікатора капіталу та середньорічних темпів приросту активів (на основі медіани та MAD) в умовах асиметричних розподілів даних та наявності аномальних викидів, що дозволило підвищити стійкість результатів класифікації до спотворень, характерних для фінансових даних банківської системи України. Використання запропонованої типологізації сприятиме обґрунтованому вибору маркетингових інструментів для удосконалення фінансової політики банківських установ.

2.2. Методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових витрат на показники ефективності фінансової політики банків

Питання оцінки ефективності фінансової політики банківської установи через здійснення маркетингових інвестицій недостатньо досліджено в наукових джерелах. Складність цього питання зумовлена переважно якісним характером маркетингових результатів, що ускладнює їх точне вимірювання. Результат маркетингової діяльності складно розрахувати, оскільки недостатньо кількісних показників, які повністю або переважно враховують ефект проведених заходів. Крім того, банківська сфера має свою специфіку продукту, зокрема нематеріальний

характер і складність сприйняття банківського продукту [100]. У зв'язку з цим визначення ефекту від маркетингових інвестицій є складним процесом. Багатогранність факторів, що впливають на прибутковість банку, у поєднанні з тим, що результати маркетингової політики часто не піддаються кількісній оцінці, підкреслює важливість розробки методичного підходу до оцінки впливу маркетингових інвестицій на показники ефективності фінансової політики.

Метою цього пункту дисертаційної роботи є розробка методичного підходу до оцінки взаємозв'язку між маркетинговими витратами банківських установ і показниками ефективності їхньої фінансової політики. Це дасть змогу визначити сегменти, в яких цей вплив є статистично значущим.

У науковій літературі наявні приклади досліджень, спрямованих на оцінку впливу маркетингових витрат на фінансові результати банківських установ. Зокрема, Харабара В.М., Грешко Р.І., Третьякова О.В. [263] досліджують особливості банківського маркетингу в Україні та за кордоном, відзначаючи потребу в першочерговій орієнтації на задоволення реальних потреб клієнтів. Бархак А.Р. та Радченко О. [42] аналізують шляхи оптимізації банківських витрат на маркетингові комунікації, що надає змогу ефективніше розподіляти маркетинговий бюджет. При цьому проведення емпіричного аналізу авторами дозволило їм розрахувати компоненти визначення рівня ризику за основними статтями витрат на маркетингові комунікації.

Жердецька Л., Дятлова Ю., Дятлова В., Кузнецова Л., Гончаренко А. [67] також досліджували питання забезпечення ефективності маркетингової діяльності банків через використання концепції «маркетинг-мікс». В свою чергу, дослідження Кіціоса Ф., Гіацідіса І., Камаріотоу М. [33] спрямоване на аналіз впливу цифрової трансформації на маркетингові стратегії банків у Європі. Інша авторка - Гребенюк Н.В. - розглядала оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність його функціонування [113]. Таким чином, більшість проведених наукових досліджень зосереджується на загальному впливі маркетингових витрат на прибутковість банків загалом, не враховуючи специфіку процентних доходів від клієнтів-фізичних осіб. Крім того,

недостатньо уваги приділяється аналізу впливу маркетингових витрат на різні категорії доходів банків, а також впливу зовнішніх економічних чинників і цифрової трансформації на банківську систему. Цифрова трансформація банківського сектору докорінно змінила стратегії залучення клієнтів, посиливши значення маркетингу у фінансових установах. Однак кількісна оцінка впливу маркетингових витрат на фінансові результати банків залишається складною сферою дослідження в цій галузі. Необхідно дослідити зв'язок між маркетинговими витратами та фінансовими результатами в банківському секторі з метою визначення важливості застосування маркетингових інструментів для забезпечення сталого зростання банківської галузі.

В п.1.3. дисертаційної роботи зазначено про наявність різних інструментів маркетингу, причому ефект від впровадження деяких з них можна кількісно виміряти (наприклад, ефект від таргетованої реклами, де основними метриками є кількість кліків на повідомлення, перехід на сайт, замовлення послуги тощо), але ці дані одиничні й не дають змоги системно визначити ефект від маркетингової політики. Крім того, більшість маркетингових інструментів оперують якісними показниками. Наприклад, важко виміряти вплив іміджу банку, популяризації його бренду та комфорту під час обслуговування.

Окремо варто виділити комунікаційну політику та якість обслуговування, які в банківській сфері є пріоритетними. З одного боку, якість обслуговування корелює зі збільшенням кількості наданих послуг. З іншого боку, важко визначити, чи саме якісна комунікаційна політика стала визначальною для вибору клієнтом конкретного банку. В умовах цифрової трансформації бізнесу та банкінгу, зокрема, практикується впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) у процеси комунікації з клієнтами. Банки використовують ШІ для створення чат-ботів, де сформована модель відповідає на запитання клієнтів без участі реальної людини в процесі. Це зумовлює зменшення потреби в традиційній роботі служби підтримки, економить час клієнта, підвищує його лояльність до банку (оскільки чат-бот одразу відповідає згідно з наданою йому інструкцією), а також допомагає працівникам банку зосередитися на складніших завданнях. Виходячи з цього, традиційна

взаємодія з клієнтами трансформується та має бути зосереджена на зовнішній комунікації через ефективно побудовану маркетингову стратегію та налагоджені зв'язки з громадськістю.

Можна виділити такі недоліки існуючих методичних підходів до оцінки впливу маркетингових інвестицій банків на ефективність їх фінансової політики:

- результат маркетингової діяльності складно розрахувати, оскільки недостатньо кількісних показників, які враховують ефект від проведених маркетингових заходів;

- переважно оцінюється зв'язок маркетингових витрат із загальними фінансовими результатами банку (прибутком, активами), при цьому, зв'язок з окремими видами доходів вивчений недостатньо;

- неоднозначне трактування поняття «ефективність фінансової політики банку» та відсутність єдиного підходу до показників ефективності;

- недостатньо враховується вплив цифрової трансформації банківського сектору та інструментів штучного інтелекту (чат-боти, персоналізація сервісів) на ефективність маркетингових інвестицій, що призводить до некоректної оцінки внеску цифрових каналів комунікації у формування доходів банку;

- не враховується відстрочений (лаговий) характер впливу маркетингових витрат на фінансові результати, оскільки значна частина маркетингових заходів (брендинг, формування репутації, UX-дизайн тощо) має накопичувальний ефект, який проявляється в довгостроковій перспективі;

- переважна більшість методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової політики нівелює значення якісних показників та критеріїв (рівень довіри, лояльність клієнтів, якість обслуговування), які суттєво впливають на фінансову ефективність банку.

Наявність вищенаведених недоліків вимагає розробки методичного підходу, орієнтованого на оцінювання взаємозв'язків між ефективністю фінансової політики банку та маркетинговими витратами.

Загалом, під ефективністю фінансової політики банку ми розуміємо ступінь досягнення її цілей, тобто забезпечення прибутковості, фінансової стійкості та

ліквідності за умови дотримання допустимого рівня ризику. Щоб виміряти вплив маркетингових інвестицій на фінансову політику банку, необхідно визначити, який саме показник доцільно вважати результатом цього впливу. Результативними показниками в дослідженні обрано доходи банку: це обґрунтовано тим, що вони показують результат роботи банку з клієнтами, обчислюються для всіх установ за єдиною методикою наглядової звітності НБУ та дають змогу визначити прямий ефект від зміни обсягів маркетингових бюджетів. Тому для аналізу відібрано показники доходів банку, що включають процентні, комісійні й торговельні доходи, з метою визначення тих доходів, через які маркетинг впливає на фінансовий результат.

Запропонований нами методичний підхід, орієнтований на оцінювання взаємозв'язків між показниками ефективності фінансової політики банку та маркетинговими витратами, передбачає реалізацію таких етапів:

Етап 1. Формування інформаційної бази. Першим етапом є вибір показників для аналізу: використовуються показники доходів (процентні доходи за операціями з юридичними та фізичними особами, чистий процентний дохід, валові комісійні доходи, чистий фінансовий результат) і витрат на рекламу та маркетинг у складі адміністративних витрат.

Етап 2. Підготовка даних для аналізу. Цей етап доцільно поділити на дві частини:

2.1. Виявлення та виключення спостережень, що спричиняють статистичне зміщення. Це можуть бути банки з пропорційно великою ринковою часткою в доходах банківської системи або часові періоди, що характеризуються аномальною поведінкою банків в умовах зовнішніх викликів.

2.2. Формування загального масиву даних, який необхідно нормувати для забезпечення порівнюваності об'єктів дослідження. Враховуючи вплив інфляції, доцільно нормувати всі компоненти доходів і витрат, поділяючи їх на величину загальних активів відповідного банку за відповідний період.

Етап 3. Кореляційний аналіз взаємозв'язку між маркетинговими витратами та різними категоріями банківських доходів з метою визначення категорії доходів, на яку вплив маркетингової політики є найбільшим.

Етап 4. Побудова регресійної моделі. Побудова однофакторної лінійної моделі наскрізної регресії, що кількісно описує залежність відповідної категорії доходу банку від обсягу маркетингових витрат. За потреби - проведення верифікації стійкості отриманого результату шляхом додаткової побудови моделі з іншими показниками доходів.

Етап 5. Інтерпретація та застосування результатів. Це передбачає пояснення отриманої залежності між доходами та маркетинговими витратами банків. Етап є завершальним і дає змогу визначити кількісний вплив маркетингових витрат на дохідність та використати результати для обґрунтування оптимізації маркетингових бюджетів банків.

Порядок визначення впливу маркетингових витрат на показники фінансової політики банків наведений на рис. 2.13.

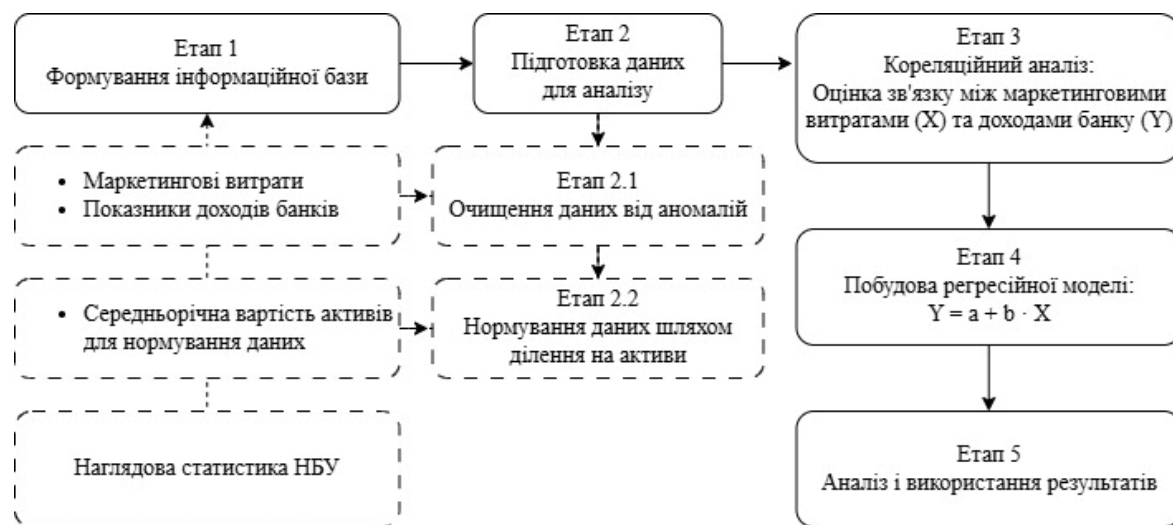


Рис.2.13. Порядок визначення впливу маркетингових витрат на показники фінансової політики банків*

* сформовано автором

Розглянемо наведені на рис.2.13 етапи більш докладно.

Першим етапом аналізу ефективності маркетингової діяльності є формування інформаційної бази для оцінки: базою даних є фінансові показники, представлені у

наглядовій статистиці НБУ за 2015-2025 рр. щодо діяльності банків України [141] та фінансова звітність, в якій відображено суму витрат на рекламу та маркетинг, що включаються до складу адміністративних витрат банків. Варто зазначити, що фінансова звітність банківських установ, відмінна від класичної фінансової звітності суб'єктів господарювання, характеризується поділом доходної частини на процентні, комісійні та торговельні доходи, а також включенням інших операційних доходів.

Процентний дохід – операційний дохід, який банк отримує від використання грошових коштів, їх еквівалентів чи сум у вигляді заборгованості банку, обсяги яких розраховуються пропорційно часу та сумі активів. До них входять доходи від розміщення коштів в інших банках, плата за кредит, наданий юридичним і фізичним особам, а також інші доходи з інвестиційних цінних паперів. Процентні доходи – це найвагоміші за обсягом доходи, отримані чи сплачені банком за використання коштів, заборгованих (залучених) банком в оборот [235].

Комісійний дохід – операційний дохід від надання послуг, сума якого є пропорційною сумі активу чи зобов'язання та не є фіксованою. Комісійні доходи виникають практично за всіма послугами банку, що надаються клієнтам. Вони включають доходи від розрахунково-касового обслуговування клієнтів та банків, доходи від проведення операцій з цінними паперами, доходи від кредитного обслуговування, за операціями на ринку банківських металів і валютному ринку, надходження від довірчого обслуговування банків і клієнтів, доходи за позабалансовими операціями, доходи за операціями з філіями [257].

Дохід від торговельних операцій є наслідком торгівлі цінними паперами, іноземною валютою та іншими фінансовими інструментами, що здійснюється з ініціативи банку та не є виконанням доручень клієнтів [257].

Дослідження впливу обсягу витрат на рекламу і маркетинг на різні категорії доходів банків передбачає аналіз кореляційного зв'язку між величинами доходів і витрат на маркетинг.

Коефіцієнт кореляції вимірює як напрямок, так і силу лінійної залежності або асоціації між двома змінними. Значення коефіцієнта кореляції коливається в межах

від -1 до 1. Значення, близькі до нуля, вказують на слабкий кореляційний зв'язок. Значення, близькі до 1 або -1, вказують на дуже сильну кореляцію. При цьому від'ємні значення кореляції вказують на обернений зв'язок. Відповідно до шкали Чеддока, значення коефіцієнта кореляції від 0,1 до 0,3 свідчить про слабкий зв'язок, від 0,3 до 0,5 – помірний, від 0,5 до 0,7 – помітний, від 0,7 до 0,9 – високий, від 0,9 до 1 – дуже високий.

В межах другого етапу порядку визначення впливу маркетингових витрат на доходи банків необхідно оцінити загальну результативність діяльності банків і виявити можливі аномалії у вибірці досліджуваних установ, які можуть спотворити результати моделювання. Для цього проаналізовано співвідношення сукупних доходів і витрат банків України за 2015-2025 рр. (рис. 2.14). Дані скориговано з урахуванням індексу споживчих цін.



Рис. 2.14. Співвідношення доходів і витрат банків України за 2015-2025 роки (з коригуванням до ІСЦ)*

*розраховано автором на основі [125]

З 2018 по 2021 рік спостерігаємо тенденцію до збільшення темпів зростання доходів банківських установ порівняно з витратами. У 2022 році у зв'язку з війною витрати банків України значно зросли, через що рівень прибутку знизився порівняно з попередньою тенденцією, проте вже з 2023 року спостерігаємо позитивну динаміку зростання прибутку банків. Зокрема, за даними НБУ,

платоспроможні банки в 2023 році отримали 86,5 млрд грн чистого прибутку, а в 2024 році – 90,9 млрд грн. Це майже у чотири рази вище за показник 2022 року та на 12% вище за результати 2021 року. Головною причиною відхилення показників прибутковості у 2023 році порівняно з попереднім періодом були значно менші відрахування в резерви під збитки від активних операцій, які за рік скоротилися на 86% [191].

За 2025 рік банки отримали 126,8 млрд грн прибутку, майже половину з яких сформували державні банки. Основним джерелом прибутку залишався чистий процентний дохід з огляду на стабільну дохідність кредитів і зростання обсягу портфеля. Водночас рентабельність капіталу банківського сектору за прибутком до оподаткування поволі знижувалася – до 50% у 2025 році порівняно з 52,4% у 2024 році та 58,6% у 2023 році [193].

Окремо вважаємо за доцільне здійснити аналіз доходів ПриватБанку, оскільки за обсягами він займає найбільшу частку на національному рівні (за даними НБУ, частка ПриватБанку становить 32,2% від доходів і 23,6% від чистого фінансового результату банків за підсумками 2025 року). Співвідношення доходів банків і частки ПриватБанку наведено на рис. 2.15.

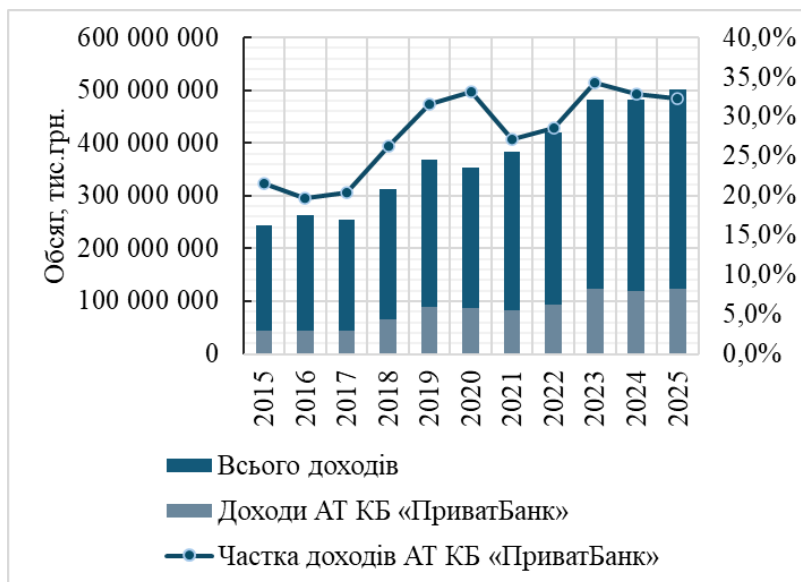


Рис. 2.15. Співвідношення доходів ПриватБанку до доходів банків України за 2015-2025 рр. (з коригуванням до ІСЦ)*

*сформовано автором на основі [141]

Відповідно до проаналізованих даних можна стверджувати, що значна питома вага доходів ПриватБанку в структурі доходів створює ефект статистичного викривлення, який може суттєво вплинути на результати подальшого моделювання решти учасників ринку. Тому надалі доречно визначити дані ПриватБанку як аномальні та виключити їх із кореляційного аналізу.

Аналіз маркетингових витрат (на рекламу і маркетинг) банків (рис. 2.16) відображає позитивну динаміку обсягу витрат на рекламу і маркетинг за 2015-2025 рр. У 2022 році господарська діяльність суб'єктів господарювання зазнала значних зовнішніх викликів, що змусило банки адаптувати свої бізнес-процеси до антикризових умов. Це призвело до суттєвого зниження витрат на рекламу та маркетинг порівняно з поступовим їх зростанням у попередні роки. З огляду на це, 2022 рік доречно визначити аномальним і виключити з кореляційного аналізу.



Рис. 2.16. Динаміка обсягу витрат на рекламу і маркетинг банків України за 2015-2025 рр. (з коригуванням за ІСЦ)*

*розраховано автором на основі [141]

Вже у 2023 році спостерігається зростання маркетингових витрат, що свідчить про спроби відновлення бізнесу та компенсації недоотриманих прибутків за 2022 рік. За результатами 2025 року обсяг маркетингових витрат склав понад 2,2 млрд грн, що є найбільшим показником за 10 років і майже вдвічі більше, ніж у 2023 році.

Для кореляційного оцінювання зв'язку між маркетинговими витратами та доходами банків сформовано масив панельних даних, що охоплює 252 об'єкто-

періоди (дані всіх банків за винятком ПриватБанку за період 2021-2025 рр., за винятком 2022 року). З метою забезпечення порівнюваності даних, а також усунення впливу інфляційних процесів і ефекту масштабу, здійснено перехід від абсолютних значень у гривнях до відносних показників шляхом ділення на величину загальних активів відповідного банку за відповідний період. Серед доходів банків для аналізу їх зв'язку з витратами на рекламу і маркетинг (X6) визначено: процентні доходи, поділені за операціями з юридичними (X1) та фізичними (X2) особами, чистий процентний дохід (X3), валові комісійні доходи (X4), а також чистий фінансовий результат (X5) на 1 грн активів.

Для коректного відображення обрано модель наскрізної регресії. У моделі наскрізної регресії припускають, що всі об'єкти демонструють однакову поведінку в усі моменти спостереження. Просторові й динамічні ряди об'єднуються в один інформаційний масив, одиницею якого є об'єкто-період. За даними проведено кореляційний аналіз Пірсона (табл. 2.7). Враховуючи обсяг вибірки ($n=252$), критичні значення для підтвердження статистичної значущості становлять 0,124 ($p \leq 0,05$) і 0,162 ($p \leq 0,01$).

Таблиця 2.7

Кореляційний аналіз Пірсона доходів і маркетингових витрат банків України

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1,000					
X2	-0,230**	1,000				
X3	-0,191**	0,681**	1,000			
X4	-0,148*	0,077	0,021	1,000		
X5	-0,020	0,219**	0,208**	0,107	1,000	
X6	-0,054	0,680**	0,432**	0,098	0,157**	1,000

Примітка. *, ** – кореляція статистично значуща на рівні $p \leq 0,05$ і $p \leq 0,01$ відповідно.

Джерело: розраховано автором на основі даних [141]

Аналіз даних дозволяє стверджувати про вплив маркетингових витрат на процентні доходи від операцій з фізичними особами (коефіцієнт кореляції 0,680), де зв'язок є помітним. Слабкий зв'язок простежується з комісійними доходами (0,098); помірний зв'язок у динаміці має сукупний чистий процентний

дохід (0,432). Це дозволило визначити, яку залежну змінну необхідно використовувати для оцінки ефективності витрачених коштів на рекламу і маркетинг: необхідно проводити аналіз між витратами на маркетинг і рекламу та процентними доходами з операцій з фізичними особами. На основі цього побудовано регресійну модель залежності зростання процентних доходів від операцій з фізичними особами на 1 грн активів (Y) від витрат на рекламу і маркетинг на 1 грн активів (X) (Додаток В1). Модель побудована на основі даних банків України за 2021-2025 рр. з виключенням аномалій. З метою усунення ефекту масштабу та інфляційних викривлень усі змінні моделі нормовано шляхом ділення на величину загальних активів відповідного банку, що дозволило порівнювати установи різного розміру. Додатково перевірено вплив форми власності банку як дискретного фактора, однак через малу чисельність державних банків у вибірці цей чинник не показав статистично значущого результату та був виключений з моделі. Відповідно до значення коефіцієнта детермінації побудована регресійна модель пояснює 46,2% варіації доходів, що свідчить про вплив інших суттєвих чинників. До таких належать: рівень облікової ставки НБУ, що визначає вартість ресурсної бази та задає межі процентної маржі; якість кредитного портфеля фізичних осіб, що впливає на обсяг фактично визнаних процентних доходів; загальний рівень реальних доходів населення як фактор попиту на банківські послуги. Включення цих змінних є технічно ускладненим через обмеженість публічної звітності банків у необхідному розрізі. З огляду на це, однофакторна специфікація розглядається як достатня для перевірки гіпотези про вплив маркетингових витрат на роздрібну дохідність банків, а не для побудови повної прогностичної моделі. За рахунок побудованої моделі отримано наступне рівняння (2.5):

$$Y = -0,0038 + 30,9983 \cdot X, \quad (2.5)$$

де Y – обсяг процентних доходів з операцій з фізичними особами на 1 грн активів;
X – обсяг витрат на рекламу та маркетинг на 1 грн активів.

Варто зазначити, що згідно з результатами t-тесту р-значення вільного коефіцієнта (-0,0038) становить 0,081 ($p > 0,05$), що вказує на його статистичну незначущість.

Для перевірки достовірності отриманих результатів додатково побудовано іншу регресійну модель, у якій залежною змінною взято процентні доходи від операцій з юридичними особами (B2B-сегмент) на 1 грн активів (Додаток В2). Результати показали повну відсутність статистично значущого впливу маркетингових витрат на корпоративні доходи ($R^2=0,003$, p-value фактора $X=0,394$). При цьому значення вільного коефіцієнта є високозначущим і становить 3,94%, що свідчить про формування базової корпоративної дохідності банків за рахунок немаркетингових чинників (процентна ставка, умови кредитування, нетворкінг, довгострокові контракти, персональний менеджмент тощо). Отже, маркетингова політика банку є цільовим інструментом масштабування виключно для роздрібного бізнесу.

Отже, у результаті дослідження впливу маркетингових інвестицій на ефективність фінансової політики банків України отримано такі основні результати.

Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових витрат на ефективність фінансової політики банку. Він передбачає формування масиву даних на основі звітності НБУ, визначення показників з подальшою підготовкою для аналізу (зокрема, очищення від аномалій і нормування показників через ділення на активи), кореляційний аналіз та побудову регресійної моделі.

Математично підтверджено наявність статистично значущого зв'язку між витратами на маркетинг і процентними доходами від операцій з фізичними особами ($r = 0,680$). Побудовано регресійну модель ($Y = -0,0038 + 30,9983 \cdot X$), яка пояснює 46,2% варіації роздрібної дохідності банків. Додатково побудована регресійна модель для B2B-сегменту показала повну відсутність впливу маркетингових витрат на корпоративні доходи ($R^2 = 0,003$), отже, маркетинг доречно використовувати як цільовий інструмент масштабування саме для роздрібного бізнесу.

Виявлено, що маркетинг має значний нерозкритий потенціал як інструмент фінансової політики, оскільки, попри його доведений вплив на роздрібні доходи, частка витрат на цей напрям залишається мінімальною і не перевищує 1,35% адміністративних витрат. Встановлено високу чутливість маркетингових інвестицій до зовнішніх шоків – у 2022 році їхня частка скоротилася до 0,53%, що є найнижчим показником за весь період. Водночас у 2023-2025 роках банки перейшли до активного нарощування маркетингових витрат, досягнувши рекордних 2,2 млрд грн у 2025 році, що свідчить про відновлення маркетингової активності та спроби компенсувати втрачені ринкові позиції.

Таким чином, нами удосконалено: методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових витрат банківських установ у роздрібному (B2C) й корпоративному (B2B) сегментах на визначені показники ефективності їх фінансової політики (процентні, комісійні та торговельні доходи), який передбачає формування масиву даних на основі звітності НБУ, визначення показників з подальшою підготовкою для аналізу в т.ч. очищення від аномалій і нормування показників через ділення на активи, кореляційний аналіз), що надало можливість визначити їх вплив на суму процентних доходів від операцій з клієнтами та зробити висновок про важливість маркетингу для масштабування саме роздрібного бізнесу. Додатково побудована регресійна модель для B2B-сегменту показала повну відсутність впливу маркетингових витрат на корпоративні доходи ($R^2 = 0,003$).

2.3. Оцінка маркетингової політики банківських установ та напрями її удосконалення

У попередньому пункті дослідження нами встановлено вплив маркетингових витрат на процентні доходи банків від операцій з фізичними особами та побудовано регресійну модель цієї залежності, що дало змогу довести значущу роль маркетингу в роздрібному сегменті. Однак виявлена залежність є загальною і не пояснює відмінності в рівнях доходів банків за однакового обсягу маркетингових інвестицій. Це визначає доцільність досліджень наявних підходів банків до

формування маркетингової політики та оцінки ефективності їхніх маркетингових інвестицій, що дасть змогу запропонувати варіанти фінансових стратегій. Аналіз маркетингової політики банківських установ включає дослідження структури та динаміки маркетингових витрат, виявлення їхніх взаємозв'язків із клієнтською базою, а також оцінку ефективності маркетингових інвестицій у різних сегментах банківського ринку.

Маркетингову політику банків в українській науці досліджують у різних аспектах: зокрема, окремі праці присвячені оцінюванню маркетингової діяльності в умовах цифровізації (Грабович І.В. [112]), аналізу витрат банків на маркетинг і рекламу (О. Заславська О.І. [138]), маркетингу в банківській сфері в умовах сучасних викликів (Т. Бороденко Т.М. [80]) тощо. Ці наукові праці є основою для розуміння змісту, інструментів і структури маркетингових витрат банків. Водночас, визнаючи ґрунтовність досліджень попередників, метою нашого дослідження є оцінка маркетингової політики банківських установ та розробка напрямів її удосконалення на основі адаптації методичного підходу, запропонованого у п.2.2.

Маркетингова політика банку формується під впливом обраної бізнес-моделі та залежить від обсягу й результативності маркетингових інвестицій. Тому аналіз маркетингової політики здійснюється за такими етапами:

- 1) визначення спрямованості маркетингової політики банківської установи (на роздрібний (B2C) чи корпоративний (B2B) ринок);
- 2) оцінка загальної динаміки маркетингових витрат банківського сектору;
- 3) оцінка ефективності маркетингових стратегій банків з подальшою їх кластеризацією;
- 4) формування напрямів удосконалення маркетингової політики банків для визначених кластерів.

Перший етап оцінки маркетингової політики банківських установ передбачає визначення спрямованості маркетингової політики банку (на роздрібний (B2C) чи корпоративний (B2B) ринок). Класичними серед них є B2C (business-to-consumer) та B2B (business-to-business) моделі. Співвідношення кількості банків України за

часткою процентних доходів від операцій з клієнтами у 2025 році наведено на рис. 2.17.

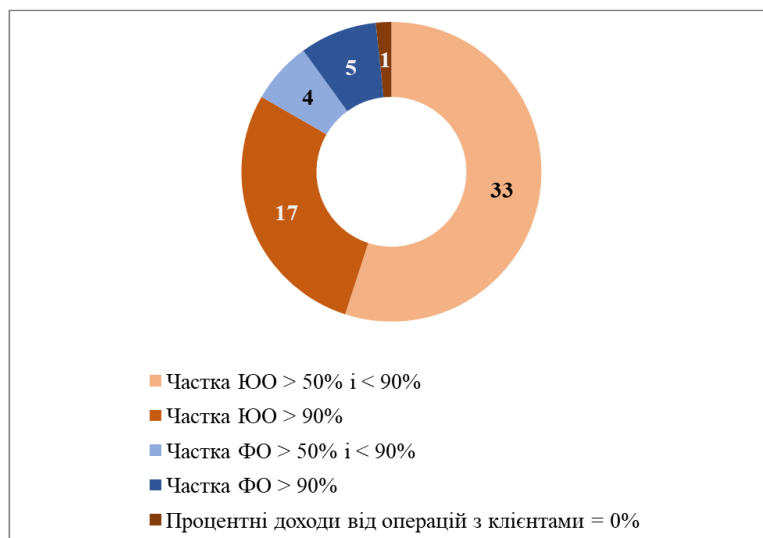


Рис. 2.17. Співвідношення кількості банків України за часткою процентних доходів від операцій з клієнтами у 2025 році*

*розраховано автором за даними [188]

Зокрема, за 2025 рік серед 60 комерційних банків України лише 9 мають більшу частку процентних доходів від операцій з фізичними особами; також повністю орієнтованими на ринок B2B є 17 банків, чия частка процентних доходів від операцій з юридичними особами перевищує 90%.

Попри те, що значно більше банків орієнтовані на B2B-ринок, простежується закономірність: витрати на маркетинг і рекламу серед банків, орієнтованих на B2C-ринок, є більшими, що свідчить про вищу маркетингову активність, спрямовану на клієнтів-фізичних осіб. Важливо дослідити відмінності між цими двома бізнес-моделями в банківській сфері.

В2С-банкінг орієнтований на залучення великої кількості роздрібних клієнтів – фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ФОП). Характерною особливістю цього сегмента є коротший цикл прийняття рішень, який часто є емоційним, залежить від масової комунікації та особистих потреб клієнта. Для залучення великої кількості потенційних клієнтів банки використовують широку мережу відділень та так звані «агресивні» маркетингові канали. До таких каналів

належать масові цифрові кампанії (Google Ads, Facebook Ads), зовнішня реклама, телевізійна та радіореклама, що спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та генерацію лідів (залучення та збір даних про потенційних клієнтів або залучення нових клієнтів залежно від поставлених маркетингових цілей). Використання цих каналів вимагає значних бюджетів, що безпосередньо відображається на розмірі маркетингових витрат. Значних інвестицій потребують розвиток мобільних застосунків, підтримка онлайн-банкінгу, залучення користувачів через соціальні мережі, а також таргетована й контекстна реклама. Вагомої ролі набувають інфлюенс-маркетинг і бренд-маркетинг через блоги, сторінки та виступи відомих людей, засновників або власників банків. Важливою є побудова іміджу банку та персонального бренду для підвищення лояльності й довіри клієнтів до установи.

B2B-банкінг зосереджений на обслуговуванні юридичних осіб – від малого та середнього бізнесу (МСБ) до великих корпорацій і міжнародних інвесторів. Процес прийняття рішень у цьому сегменті є тривалим, раціональним і залежить від багатьох осіб всередині компанії, які оцінюють вигоду, рентабельність інвестицій (ROI) та відповідність конкретним потребам бізнесу. З огляду на це, канали залучення клієнтів суттєво відрізняються. Основний акцент робиться на прямих продажах, побудові персональних відносин із топ-менеджментом, нетворкінгу та експертному контент-маркетингу. Представники банків, що працюють у B2B-сегменті, публікують експертні статті, проводять вебінари та беруть участь у галузевих конференціях, щоб продемонструвати свою експертність. До інших каналів збуту також можна віднести реферальні програми та стратегічні партнерства.

Ще однією відмінністю В.В. Іванієнко та К.В. Ковальчук зазначає, що маркетинг у B2C зосереджує максимум уваги на підвищенні продажів і суми замовлення. Натомість у B2B маркетингові зусилля спрямовані на збільшення обсягу замовлень за певний проміжок часу [144, с. 448].

Важливо зазначити відмінність у використанні аналітичних інструментів, зокрема, для B2B-сегменту більший акцент робиться на довгострокових показниках, таких як LTV та коефіцієнт утримання. Для B2C-сегменту важливими

є масові показники, такі як кількість транзакцій, швидкість залучення, показники клікабельності (CTR) та середній дохід від клієнта (ARPU, Average Revenue Per User). Відмінності маркетингової політики банків залежно від бізнес-моделі наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Відмінності у маркетинговій політиці банків залежно від бізнес-моделі*

№ з/п	Аспект	B2B	B2C
1	2	3	4
1.	Цільова аудиторія	Бізнес-клієнти, юридичні особи, МСП, великі підприємства	Фізичні особи, масовий споживач, ФОП
2.	Продуктова політика	Інвестиційні та корпоративні кредити, розрахунково-касове обслуговування, валютні операції, індивідуальні рішення	Мобільний та онлайн-банкінг, швидкі споживчі кредити, карткові продукти, простота та зручність широкий асортимент
3.	Процес ухвалення рішень клієнтом	Довготривалий, багаторівневий, участь кількох осіб	Швидкий, індивідуальний, сильно залежний від настрою
4.	Основні маркетингові цілі	Побудова довгострокових відносин, збільшення обсягу корпоративних угод за період, утримання клієнтів	Підвищення впізнаваності бренду, швидке залучення великої кількості клієнтів, зростання кількості транзакцій та середнього чека
5.	Канали комунікації	Персональні зустрічі, нетворкінг, галузеві конференції, вебінари, експертні статті, CRM-системи	Цифровий маркетинг, соціальні мережі, масова реклама, інфлюенс- та бренд-маркетинг
6.	Комунікаційний стиль	Аналітичний, аргументований, з акцентом на ROI та фінансову вигоду	Емоційний, креативний, візуально насичений, використання методу storytelling
7.	Бюджет та інвестиції у маркетинг	Більший фокус на корпоративні продажі, аналітику, CRM-системи, якісні презентації та індивідуальні пропозиції	Високі витрати на рекламу і маркетинг, мобільні застосунки, підтримку широкої мережі відділень

*узагальнено автором на основі [163, 2, 10, 58, 144, 26]

Таким чином, B2B-маркетинг банку будується на раціональності, персоналізації та довгостроковому партнерстві. B2C-сегмент передбачає просування в умовах масовості, емоційного залучення та цифрової швидкості.

Другим етапом аналізу маркетингової політики банків є оцінка загальної динаміки маркетингових витрат банківського сектору, що дасть змогу визначити місце маркетингу у фінансовому менеджменті банків. Особливу увагу в межах

цього аналізу приділено вивченню частки маркетингових витрат у складі адміністративних витрат як індикатора маркетингової активності банків, а також дослідженню їхнього впливу на залучення депозитів фізичних осіб як ключового сегмента роздрібного банкінгу. Інформаційною базою для аналізу є статистичні дані НБУ по фінансових показниках комерційних банків України за 2015-2025 роки в цілому та розрізі окремих банків.

Відповідно до Податкового кодексу України (п. 14.1.108.) маркетингові послуги (маркетинг) - послуги, що забезпечують функціонування діяльності платника податків у сфері вивчення ринку, стимулювання збуту продукції (робіт, послуг), політики цін, організації та управлінні руху продукції (робіт, послуг) до споживача та післяпродажного обслуговування споживача в межах господарської діяльності такого платника податків. До маркетингових послуг належать, у тому числі: послуги з розміщення продукції платника податку в місцях продажу, послуги з вивчення, дослідження та аналізу споживчого попиту, внесення продукції (робіт, послуг) платника податку до інформаційних баз продажу, послуги зі збору та розповсюдження інформації про продукцію (роботи, послуги) [211]. Враховуючи специфіку банківської діяльності, маркетингові послуги банків охоплюють: дослідження фінансового ринку та поведінки клієнтів, просування банківських продуктів і послуг, формування цінової політики щодо депозитних і кредитних продуктів, а також підтримання комунікації з клієнтами на всіх етапах обслуговування.

За період 2015-2025 рр. сума витрат на маркетинг для банківських установ залишилась відносно стабільною. Така тенденція зумовлена, по-перше, обережним ставленням українського бізнесу до інвестування в рекламу, результат якої складно виміряти; по-друге, необхідністю спрямовувати значні ресурси на підтримку операційної діяльності та дотримання регуляторних вимог. Якщо у в загальному по банківській системі за виключенням 2022 року сума витрат на рекламу і маркетинг (рис. 2.18) з роками має позитивну динаміку, то за питомою вагою цих витрат у структурі адміністративних витрат (рис. 2.19) їх динаміка змінилася від 1,04% до 1,35%, а за 2022 рік має критичний мінімум – 0,53%.

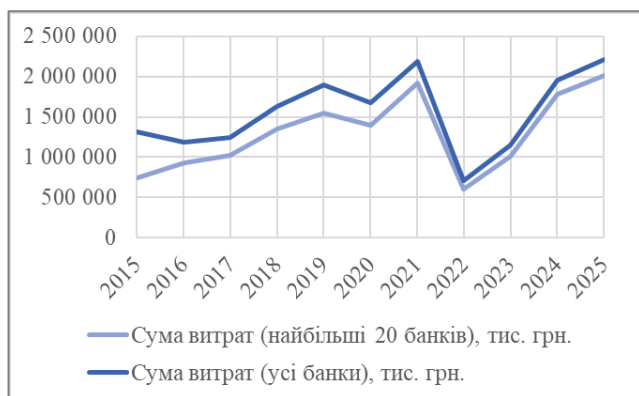


Рис. 2.18. Сума витрат банків на рекламу і маркетинг за 2015-2025 рр.



Рис. 2.19. Частка маркетингових витрат банків в адміністративних витратах за 2015-2025 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [188]

Варто зазначити, що аналіз маркетингових витрат у розрізі окремих банків є інформативнішим за середні значення по банківській системі, оскільки невеликі витрати більшості малих банків занижують середній показник і приховують високу маркетингову активність окремих лідерів. Зокрема, на рис. 2.20 відображено частку маркетингових витрат 20 найбільших банків України за 2025 рік.

За даними рис.2.20 можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду спостерігається динаміка у структурі витрат на рекламу та маркетинг українських банків. Проведений аналіз частки маркетингових витрат банків дозволяє виокремити періоди та простежити вплив макроекономічних факторів на їхню діяльність. Зокрема, можна виділити три чітко виражені періоди: 2015-2019 роки – як етап активних маркетингових інвестицій, 2020-2021 роки – як період скорочення маркетингових витрат внаслідок пандемії, а також 2022-2025 роки – як фаза відновлення та диференціації маркетингових стратегій в умовах воєнного стану. Маркетингові бюджети скорочують одними з перших через їхню низьку пріоритетність у структурі банківських витрат, що особливо помітно в періоди кризи та нестабільності. Це простежується у період 2022-2023 років, коли середня частка витрат на рекламу і маркетинг скоротилася до 0,52%, що є найнижчим результатом за весь досліджуваний період.

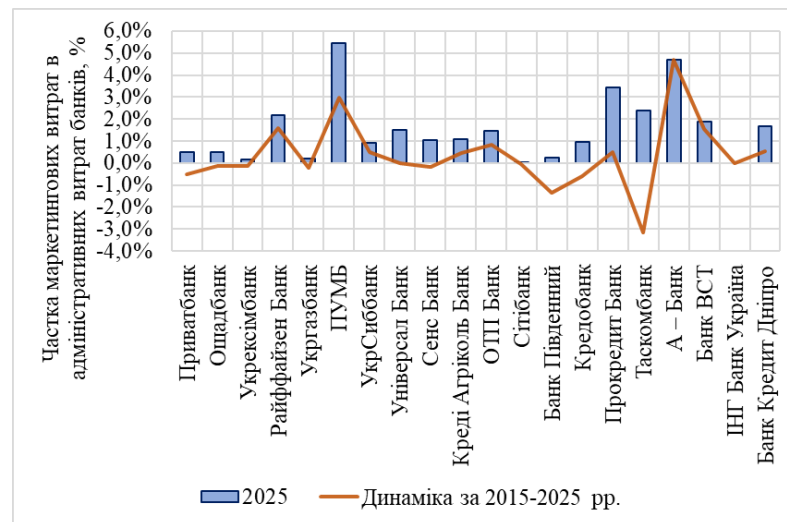


Рис. 2.20. **Частка маркетингових витрат 20 найбільших банків України***

*розраховано автором на основі [188]

Структурний аналіз показників 2025 року показує значний розрив у сумах маркетингових витрат між банками під час формування маркетингових стратегій. ПУМБ (5,46%) показує найвищу частку витрат на маркетинг серед досліджуваних банків, далі – А-Банк (4,71%) та Прокредит Банк (3,43%). На противагу цьому спостерігаються стримані підходи державних банків до здійснення маркетингових інвестицій, зокрема ПриватБанку (0,51%) та Ощадбанку (0,51%), що відображають різні стратегічні пріоритети щодо інвестицій у залучення клієнтів і брендинг. Найнижчі маркетингові витрати впродовж усього періоду притаманні ІНГ Банку Україна (0,00%), Сітібанку (0,04%), Укрексімбанку (0,15%). Це може бути пов'язано з їхньою специфічною бізнес-моделлю, орієнтованою на корпоративний сегмент, а не на масового роздрібного клієнта, на що також вказує частка процентних доходів від операцій з фізичними та юридичними особами.

Причиною стабільно мінімальних маркетингових витрат ІНГ Банку Україна та Сітібанку є те, що вони обслуговують транснаціональні корпорації, іноземних інвесторів і великий корпоративний бізнес. Їхня стратегія залучення клієнтів ґрунтується на глобальній репутації, персоналізованих відносинах із клієнтами та експертній присутності на ринку, а не на масовій рекламній комунікації. У свою чергу, Укрексімбанк має власну специфіку через виконання стратегічних функцій

для уряду України, де залучення клієнтської бази значною мірою відбувається через державні мандати та партнерства з міжнародними фінансовими інституціями.

Аналіз динаміки маркетингових витрат за період 2015-2025 років показує різнопланові траєкторії розвитку маркетингової політики банків. Найбільший приріст має А - Банк (4,7 в.п.), який за досліджуваний період перейшов від мінімальних витрат на рівні 0,01% у 2015 році до агресивної маркетингової політики у 2025-му. Варто зазначити, що конкретно для цього банку високий рівень маркетингових витрат є нетиповим, оскільки до 2024 року їх частка коливалася від 0,32% до 1,55%, тому, попри позитивну динаміку росту, збільшення частки маркетингових витрат є досить різким (у 3,4 рази в 2024 році) і говорить про новий підхід у маркетинговій стратегії банку.

ПУМБ є банком із чітко визначеною маркетинговою стратегією, що формувалася протягом усього досліджуваного періоду. Це відображено в тому, що банк входить у ТОП-3 українських банків за величиною витрат на рекламу і маркетинг впродовж 2015-2025 рр., з них шість років (2018, 2021-2025 рр.) посідає перше місце. Також простежується позитивна динаміка з приростом 2,97 в.п., що підтверджує послідовність у нарощуванні інвестицій у маркетинг. Протилежну тенденцію демонструє Таскомбанк (зниження на 3,14 в.п.), що може свідчити про оптимізацію маркетингових витрат.

Різні підходи до формування бюджету маркетингових витрат простежуються залежно від типу власності банків. Державні банки, представлені Приватбанком та Ощадбанком, демонструють консервативний підхід із середньою часткою маркетингових витрат на рівні 0,51 %, що відображає їхню орієнтацію на стабільність і мінімізацію ризиків. Іноземні банки здійснюють помірковані, але стабільні інвестиції, зокрема, Райффайзен Банк демонструє поступове зростання до 2,17% у 2025 році. Найбільшу різноманітність і активність маркетингових стратегій демонструють приватні українські банки, що відображає їхнє прагнення до швидкого збільшення ринкової частки та підвищення рівня конкурентоспроможності. Зростання витрат на маркетинг серед приватних банків

свідчить про їхнє прагнення відокремитися від великих системних лідерів шляхом активного просування та бренд-менеджменту.

Адаптивність банківського сектору до зовнішніх подій проявляється у швидкому коригуванні маркетингових бюджетів у відповідь на зміни в операційному середовищі. Водночас із цим поляризація стратегій у 2022-2025 роках свідчить про формування нових конкурентних підходів до сервісного обслуговування в умовах трансформації фінансового ринку України.

Тому перейдемо до оцінки ефективності маркетингових стратегій банків, подальшої їх кластеризації та визначення напрямів їх удосконалення. Для оцінки ефективності маркетингової політики банків доцільно порівняти обсяг витрат на рекламу та маркетинг із ключовим джерелом доходів – процентними доходами від операцій з клієнтами у роздрібному сегменті. Кількісний зв'язок між цими показниками вже встановлено в п. 2.2 у вигляді моделі наскрізної регресії. У цьому пункті запропонований методичний підхід до оцінки взаємозв'язку показників ефективності фінансової політики банків і маркетингових витрат адаптовано для окремих банківських установ. Це дасть змогу визначити тип кожного банку за маркетинговою стратегією та надати пропозиції щодо вибору відповідної фінансової стратегії. Розподіл банків за маркетинговими стратегіями та оцінювання їхньої ефективності здійснюються в п'ять етапів (рис. 2.21):



Рис. 2.21. Алгоритм визначення та оцінювання ефективності маркетингових стратегій банків*

*сформовано автором

Етап 1. Формування інформаційної бази для проведення аналізу маркетингових стратегій банків, зокрема середньорічної вартості активів, обсягу витрат на рекламу та маркетинг, а також процентних доходів від операцій з клієнтами-фізичними особами.

Етап 2. Підготовка використання сформованих даних для аналізу, що передбачає здійснення таких операцій:

2.1. Маркетингові інвестиції та процентні доходи від операцій з фізичними особами кожного банку необхідно поділити на середньорічну вартість його активів з метою усунення впливу ефекту масштабу банку та забезпечення порівнюваності банків різного розміру.

2.2. Нормовані показники переводяться в робастні Z-оцінки на основі застосування медіани та медіанного абсолютного відхилення (методика розрахунку описана у розділі 2.1; формули 2.3-2.4), що знижує вплив екстремальних значень окремих банків.

Етап 3. На основі робастних Z-оцінок банки розподіляються на чотири квадранти, межами яких є медіанні значення (нульові Z-оцінки) за обома вісями. Виділення квадрантів дозволяє здійснити кластеризацію банків за маркетинговою стратегією.

Етап 4. З використанням регресійної моделі, запропонованої у п.2.2, для кожного банку обчислюється нормативний обсяг процентних доходів від роздрібного сегменту, після чого залишок визначається як відхилення фактичної дохідності від нормативної.

Етап 5. На основі розрахованих нормативних показників здійснюється порівняння з фактичними даними, щоб визначити ефективність використання маркетингових витрат для формування процентних доходів. Якщо різниця менша за нуль, це означає, що маркетингова стратегія банку неефективна; якщо вона вища за нуль або дорівнює нулю – банк має ефективну маркетингову стратегію.

Етап 6. За розташуванням банку у сформованій матриці визначається його маркетинговий кластер, а за знаком залишку – ефективність маркетингових витрат. На цій основі надалі обґрунтовано відповідну фінансову стратегію банку.

Для оцінювання того, наскільки ефективно окремий банк використовує маркетингові інвестиції для формування доходів у роздрібному сегменті, застосовано раніше обґрунтовану регресійну модель (2.5) як нормативний обсяг процентних банківських доходів. Отже, регресійна модель виконує діагностичну функцію як база для порівняння фактичних показників окремих банків за 2025 рік.

Графічно-регресійна модель (2.5) є прямою лінією, рівняння якої має стандартний вигляд лінійної функції [89, с. 129]. Пряму будують підстановкою у рівняння двох довільних значень X та з'єднанням отриманих точок. Економічний зміст лінії полягає в тому, що для кожного рівня маркетингових інвестицій X вона задає нормативний рівень процентних доходів середнього банку згідно з закономірністю, виявленою у п. 2.2.

Загалом існує необмежена кількість прямих, які можна провести через множину спостережуваних точок. Щоб знати, яку пряму обрати, потрібно користуватися певним критерієм. Згідно з методом найменших квадратів (МНК) потрібно провести пряму так, щоб сума квадратів залишків була мінімальною. Тобто, ідея МНК полягає в побудові цільової функції, яка мінімізує суму квадратів відхилень [229, с. 33].

Для кожного банку за фактичним значенням маркетингових інвестицій розраховується прогнозоване (нормативне) значення процентних доходів $\hat{Y}_i$ шляхом підстановки у рівняння регресії (2.6):

$$\hat{Y}_i = -0,0038 + 30,9983 \times X_i, \quad (2.6)$$

де X_i – значення маркетингових інвестицій банку;

$\hat{Y}_i$ – нормативне (прогнозне) значення процентних доходів банку.

Величина $\hat{Y}_i$ відображає рівень процентних доходів від операцій з фізичними особами, який мав би отримати банк із відповідним обсягом маркетингових інвестицій згідно із середньоринковою нормою формування доходів від маркетингових витрат.

Відхилення фактичної дохідності від нормативної визначається як залишок регресії [229, с. 33]:

$$ei = Yi - \hat{Y}i, \quad (2.7)$$

де e_i – значення залишку для i -го спостереження;

Y_i – фактичне значення процентних доходів банку.

Залишок регресії є тією частиною дохідності, яка не пояснюється рівнянням регресії, і характеризує індивідуальну ефективність маркетингової політики банку відносно ринкового еталону, якщо:

$e_i > 0$, тоді банк має більшу роздрібну дохідність, ніж передбачає модель за його рівнем витрат, тобто перетворює маркетингові інвестиції у дохід ефективніше за середньоринкову норму;

$e_i < 0$, тоді фактична дохідність банку не досягає нормативного рівня, що свідчить про недостатньо ефективну маркетингову стратегію.

Таким чином, поєднання двох аналітичних інструментів (матриці маркетингових стратегій банків та аналізу залишків) дає змогу діагностувати ефективність маркетингової політики банку.

Як зазначалось вище, для кластеризації банків за маркетинговими стратегіями маркетингові інвестиції (МІ) та процентні доходи від операцій з фізичними особами (ПД), нормовано на середньорічні активи та стандартизовано методом робастних Z -оцінок на основі медіани та медіанного абсолютного відхилення (MAD) за формулами (2.3)-(2.4), застосованими у п. 2.1. Використання робастної стандартизації зумовлене асиметричністю розподілу та наявністю екстремальних значень, що унеможлиблює коректне застосування класичної Z -оцінки на основі середнього арифметичного [17]. Перевагою такого підходу є те, що межа поділу матриці у вигляді медіани є стійкою до викидів і не зміщується під впливом банків з аномально високими показниками.

Матрицю маркетингових стратегій побудовано на основі даних 20 найбільших банків України. Це зумовлено тим, що використання медіани всіх 60

банків зміщує межу до рівня дрібних установ із незначним роздрібним сегментом, унаслідок чого всі системно значущі банки потрапляють вище межі, а матриця втрачає роздільну здатність. АТ «ІНГ Банк Україна» виключено з матриці у зв'язку з виходом за межі ТОП-20 за активами у 2025 році.

Матриця структурована у форматі чотирьох квадрантів, межі яких визначаються медіанними значеннями (нульовими робастними Z-оцінками) за обома осями. Горизонтальна вісь відображає робастну Z-оцінку маркетингових інвестицій на 1 грн активів, вертикальна – робастну Z-оцінку процентних доходів від операцій з фізичними особами на 1 грн активів (рис. 2.22). Кожен квадрант відповідає окремому типу маркетингової стратегії банку.

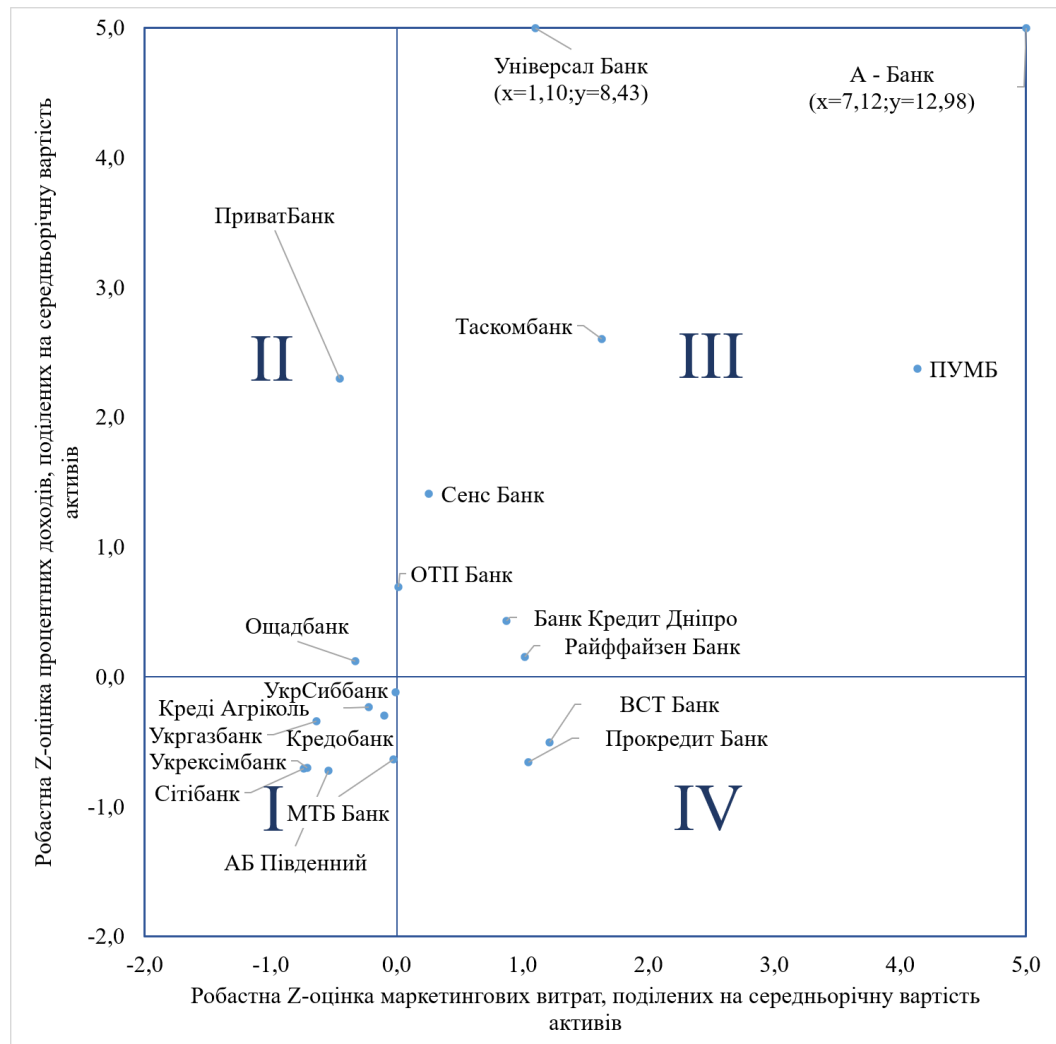


Рис. 2.22. Матриця відповідності маркетингових витрат і процентних доходів найбільших банків України за 2025 рік*

*розроблено автором, розраховано на основі [188]

Охарактеризуємо виділені на рис. 2.22 квадранти. Квадрант I «Концентратори» об'єднує банки з обмеженими маркетинговими витратами та помірними процентними доходами від клієнтських операцій. Такий підхід дозволяє банкам ефективно працювати в обраних сегментах за мінімальних маркетингових бюджетів. Банки-Концентратори орієнтовані на фокус-стратегії та економію ресурсів. Вони використовують нішеві канали комунікації та орієнтовані на B2B-партнерства, де пряма реклама не є ключовою.

Квадрант II «Фундатори» представлений банками з помірними маркетинговими витратами, але високими процентними доходами від клієнтських операцій. Назва відображає їхні фундаментальні конкурентні переваги, які не залежать від стратегії «активного маркетингу», зокрема історичну репутацію, ефект масштабу, довіру клієнтів, державну підтримку або домінуючі ринкові позиції. Банки-Фундатори є усталеними лідерами, чия маркетингова політика є пасивною або мінімальною, оскільки високий дохід не передбачає стимулів для активного просування.

Квадрант III «Іміджмейкери» включає банки, які поєднують високі маркетингові витрати з високими процентними доходами від операцій з клієнтами. Ці установи є творцями ринкових трендів, формують споживчі очікування та активно будують капітал бренду, що забезпечує їм лідерські позиції. Банки-Іміджмейкери застосовують стратегію домінування та активного просування, де маркетинг використовується як ключовий важіль. Високі витрати необхідні для підтримки лідерського іміджу, охоплення масового ринку та активної конкуренції, основна орієнтація йде на B2C-сегмент.

Квадрант IV «Інвестори» представлений банками зі значними маркетинговими інвестиціями, але відносно невисокими поточними процентними доходами від клієнтських операцій. Високі маркетингові витрати банків-Інвесторів є стратегічними інвестиціями в майбутнє зростання, які ще не конвертувалися в максимальний дохід. При цьому банки, що перебувають у цьому сегменті, потребують перегляду каналів просування або посилення конкурентних переваг

продукту, оскільки існує ризик, що маркетингова політика буде реалізована неефективно.

За результатами проведених розрахунків виявлено два екстремальні значення робастних Z-оцінок: А – Банк ($Z_x=7,1$; $Z_y=13,0$) та Універсал Банк ($Z_x=1,1$; $Z_y=8,4$), які винесено за межі області перегляду рис. 2.22 з метою збереження його читабельності. Зазначені банки формують верхню екстремальну групу за роздрібною дохідністю (14,86 % та 9,92 % активів відповідно за медіани 0,77 %), що відображає їхні цифрові бізнес-моделі з вираженою орієнтацією на масовий роздрібний сегмент. Результати застосування регресійної моделі до показників 20 найбільших банків України та аналізу залишків регресії наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз залишків регресії та ефективності маркетингових інвестицій
(МІ) банків за 2025 рік***

№ з/п	Банк	$Y_{\text{факт}}, \%$	$Y_{\text{норм}}, \%$	Залишок, в.п.	Квадрант	Ефективність МІ
1	2	3	4	5	6	7
1.	Райффайзен Банк	0,93	2,71	-1,78	Іміджмейкер	Нижче норми
2.	ПУМБ	3,34	8,17	-4,83	Іміджмейкер	Нижче норми
3.	Універсал Банк	9,92	2,86	+7,06	Іміджмейкер	Вище норми
4.	Сенс Банк	2,30	1,37	+0,92	Іміджмейкер	Вище норми
5.	ОТП Банк	1,52	0,95	+0,57	Іміджмейкер	Вище норми
6.	Таскомбанк	3,59	3,78	-0,19	Іміджмейкер	Нижче норми
7.	А - Банк	14,86	13,41	+1,45	Іміджмейкер	Вище норми
8.	Банк Кредит Дніпро	1,23	2,45	-1,22	Іміджмейкер	Нижче норми
9.	Прокредит Банк	0,06	2,76	-2,71	Інвестор	Нижче норми
10.	ВСТ Банк	0,22	3,05	-2,84	Інвестор	Нижче норми
11.	Укрексімбанк	0,01	-0,32	+0,32	Концентратор	Вище норми
12.	Укргазбанк	0,40	-0,19	+0,58	Концентратор	Вище норми
13.	УкрСиббанк	0,64	0,91	-0,27	Концентратор	Нижче норми
14.	Креді Агріколь	0,51	0,54	-0,02	Концентратор	Нижче норми
15.	Сітібанк	0,00	-0,36	+0,36	Концентратор	Вище норми
16.	АБ Південний	-0,02	-0,02	+0,01	Концентратор	Вище норми
17.	Кредобанк	0,44	0,76	-0,31	Концентратор	Нижче норми
18.	МТБ Банк	0,07	0,89	-0,81	Концентратор	Нижче норми
19.	ПриватБанк	3,26	0,14	+3,12	Фундатор	Вище норми
20.	Ощадбанк	0,90	0,35	+0,54	Фундатор	Вище норми

*розраховано автором за моделлю (2.5) на основі [188]

Для кожного банку здійснено порівняння фактичного значення процентних доходів у співвідношенні до активів банку ($Y_{\text{факт}}$) з нормативним значенням на основі моделі регресії ($Y_{\text{норм}}$), визначено знак і величину залишку та належність до відповідного квадранта матриці. На основі розрахунків нами сформовано такі висновки. У межах квадранта іміджмейкерів виявлено, що Універсал Банк демонструє найбільше додатне відхилення (+7,06 в.п.), – його маркетингові інвестиції дають найвищу віддачу серед усіх банків; натомість ПУМБ має найбільше від’ємне відхилення (-4,83 в.п.), за найвищих маркетингових витрат його роздрібна дохідність значно нижча за нормативну. Це показує, що належність до одного типу за обсягом витрат не означає однакової ефективності їх використання.

Усі банки квадранта фундаторів (ПриватБанк, Ощадбанк) розташовані над нормативною лінією. Вони отримують роздрібну дохідність вище за норму за мінімальних маркетингових витрат, що підтверджує їхню орієнтацію на репутацію та масштаб, а не на маркетинг. Натомість усі банки квадранта інвесторів (Прокредит Банк, ВСТ Банк) знаходяться нижче норми. Їхні маркетингові інвестиції поки не дають віддачі на рівні нормативних показників, що характерно для фази нарощування клієнтської бази.

У квадранті концентраторів відхилення є різноспрямованими. Зокрема, банки з мінімальними витратами (Сітібанк, Укрексімбанк) показують невелике додатне відхилення, оскільки навіть невеликі маркетингові інвестиції повертаються у вигляді доходів. Натомість банки з вищими витратами в межах групи (МТБ Банк, Кредобанк) мають від’ємне значення ефективності маркетингових інвестицій, що вказує на нижчу віддачу. Це підтверджує, що для B2B-орієнтованих банків маркетинг не є основним чинником формування доходів.

Узагальнення результатів кластеризації банків за їхньою маркетинговою стратегією дає змогу обґрунтувати тип фінансової стратегії, що відповідає кожному виявленому банку. Належність банку до квадранта матриці показує співвідношення його маркетингових інвестицій і процентних доходів від роздрібного сегменту, а знак відхилення від нормативної лінії – ефективність цих інвестицій. Поєднання

цих характеристик дає підстави для формування пропозицій щодо вибору фінансової стратегії банку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Пропозиції щодо удосконалення фінансової політики банків в залежності від їх кластеризації за обраною маркетинговою стратегією*

№ з/п	Кластер банку за маркетинговою стратегією	Ознаки відповідного кластеру	Пропозиції щодо удосконалення фінансової політики банку
1	2	3	4
1.	Іміджмейкери (III)	Високі маркетингові інвестиції, високі процентні доходи	Реінвестування в бренд і роздрібні продукти; контроль ефективності маркетингових інвестицій за відхиленням від норми; у разі від'ємного відхилення необхідним є моніторинг задіяних каналів просування з метою усунення слабких сторін маркетингової стратегії.
2.	Фундатори (II)	Низькі маркетингові інвестиції, високі процентні доходи	Збереження мінімального маркетингового бюджету; фокус на вартості ресурсної бази та діловій репутації; маркетинг як підтримувальний інструмент.
3.	Концентратори (I)	Низькі маркетингові інвестиції, помірні процентні доходи	Немаркетингові механізми залучення (B2B-канали, персональний менеджмент); використання маркетингу лише в цільових сегментах.
4.	Інвестори (IV)	Високі маркетингові інвестиції, помірні процентні доходи	Допустимість тимчасового розриву «витрати–дохід»; обов'язковий моніторинг ефективності маркетингових інвестицій; у разі довготривалого від'ємного відхилення необхідні перегляд і зміна маркетингової політики.

*розроблено автором

Прикладна цінність такого підходу полягає в тому, що банки з однаковим обсягом маркетингових витрат можуть отримувати різні пропозиції щодо удосконалення фінансових стратегій. Зокрема, для банків-іміджмейкерів із додатним відхиленням доцільним є подальше реінвестування в маркетинг, а для банків цього ж кластера з від'ємним відхиленням пріоритетом має стати аналіз каналів просування для визначення сильних і слабких місць у маркетинговій стратегії. Для банків-фундаторів доцільним є збереження мінімального маркетингового бюджету, оскільки їхня роздрібна дохідність забезпечується репутацією та ефектом масштабу, а не маркетингом.

Для банків-концентраторів рекомендовано залучення клієнтів немаркетинговими механізмами, а для банків-інвесторів доцільно провести моніторинг віддачі маркетингових інвестицій із переглядом маркетингової політики у разі довготривалого від'ємного відхилення від норми.

Практична цінність запропонованого інструментарію полягає в можливості його застосування на 3 рівнях. На рівні окремого банку матриця у поєднанні з аналізом залишків дає змогу визначити, чи окупаються його маркетингові інвестиції: від'ємне відхилення від нормативної лінії вказує на нижчу за середньоринкову віддачу та потребу перегляду маркетингової політики, тоді як додатне відхилення підтверджує ефективність обраної стратегії. На рівні стратегічної групи банк отримує можливість порівняти свою результативність не з ринком загалом, а з банками зі схожою маркетинговою стратегією, що робить таке порівняння точнішим. А на рівні здійснення зовнішнього аналізу – є можливість оцінити обґрунтованість маркетингових витрат банку як майбутню фінансову інвестицію.

Таким чином, на основі проведеного оцінювання ефективності маркетингової діяльності банків виявлено відмінності у механізмах застосування маркетингового інструментарію залежно від обраної бізнес-моделі банку. Доведено, що для моделі B2C пріоритетними є масовий цифровий маркетинг та UX-дизайн для швидкого зростання роздрібної дохідності, тоді як модель B2B базується на персональному менеджменті та нетворкінгу. Така диференціація дозволяє банку оптимізувати витрати на реалізацію маркетингової політики та підвищити загальну віддачу від фінансових інвестицій у залучення ресурсів.

Проведений аналіз маркетингових витрат 20 найбільших банків України за 2015-2025 рр. засвідчив нерівномірність маркетингової активності. Попри загальне зростання абсолютних витрат, їхня частка в адміністративних витратах залишалася в межах 1,04-1,35%, а у 2022 році скоротилася до критичних 0,53%. На основі робастної стандартизації показників побудовано матрицю маркетингових стратегій банків, яка дала змогу виокремити 4 кластери банків: іміджмейкери, фундатори, концентратори та інвестори. Поєднання матричного підходу з аналізом залишків

регресійної моделі дало змогу додатково оцінити ефективність маркетингових стратегій банків. На основі цього для кожного типу банків обґрунтовано відповідну фінансову стратегію, що враховує як обсяг маркетингових інвестицій, так і ефективність їх використання.

В результаті написання цього пункту дослідження розроблено методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової політики банківських установ, що складається з таких етапів: 1) визначення спрямованості маркетингової політики банківської установи (на роздрібний (B2C) чи корпоративний (B2B) ринок); 2) аналіз динаміки маркетингових витрат банківського сектору; 3) оцінку ефективності маркетингових стратегій банків з подальшою їх кластеризацією; 4) формування напрямів удосконалення маркетингової політики банків. Запропоновано матрицю маркетингових стратегій (для 20 найбільших банків України) в залежності від здійснених маркетингових витрат та отриманих процентних доходів від операцій з клієнтами роздрібного сегменту, яка передбачає кластеризацію банків за чотирма видами (іміджмейкери, фундатори, концентратори та інвестори), що дозволило сформулювати пропозиції щодо удосконалення їх фінансової політики в залежності від виділених кластерів.

Висновки до 2 розділу

У результаті проведення комплексного аналізу діяльності банків України в контексті маркетингоорієнтованого підходу за період 2015-2025 рр. сформульовано такі основні результати:

1. Оцінка діяльності перших 20 банків, визначених за величиною активів, засвідчила, що за період 2015-2025 рр. їх частка з-поміж усіх активів банків зростає з 73,5% до 93,1% (причому, частка на рівні $\approx 93\%$ є стабільною з 2022 року), загальна кількість банків скоротилася зі 113 у 2015 році до 60 у 2025 році, що свідчить про посилення їх концентрації на ринку, зміцнення системно важливих банківських установ, скорочення кількості неефективних банків, а також зростання довіри клієнтів до великих банків. Лідерами зростання стали банки з цифровими

бізнес-моделями (Універсал Банк, Таскомбанк та А-Банк), темпи зростання яких у 1,5-2 рази перевищували середні по ринку, при цьому ПриватБанк залишився абсолютним лідером банківської системи, маючи за 2025 рік частку активів 24,2% усієї банківської системи України. Визначено, що майже всі українські банки скоротили кредитну активність у 2022 році, що підтверджується скороченням загального кредитного портфеля банківської системи. Найактивніше кредитуванням бізнесу під час війни займалися державні банки, які робили ставку на державні програми, насамперед на «5-7-9%». Тому вони й показали найбільші прирости кредитних портфелів юридичних осіб.

2. За результатами оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність банків встановлено, що за період 2015-2025 рр. у банківському секторі України сформувалася стійка структура ринку з високим рівнем концентрації активів. Аналіз динаміки росту активів банків показав, що подальші структурні зміни в секторі будуть визначатися, в першу чергу, ефективно побудованою бізнес-моделлю, а не лише кількісним зростанням активів. У найближчі п'ять років передбачається збереження стратегічного лідерства 7 найбільших банків, чії позиції підкріплені значним ефектом масштабу та державною підтримкою. Крім цього, варто очікувати посилення конкуренції в середньому сегменті рейтингу за рахунок активної маркетингової стратегії окремих банків. Банківські установи, що інвестують у цифровізацію сервісів та UX-дизайн (зокрема, Універсал Банк, А-Банк), мають потенціал витіснити консервативні банки завдяки швидшій адаптації до потреб клієнтів.

3. Здійснено класифікацію банківських установ за стратегічними типами (збалансовані, чутливі, консервативні, трансформаційні, кризові) шляхом застосування методики робастних Z-оцінок показників ROA, ROE, мультиплікатора капіталу та середньорічних темпів приросту активів (на основі медіани та MAD) в умовах асиметричних розподілів даних банків України та наявності в них аномальних викидів, що дозволило підвищити надійність результатів класифікації. Використання запропонованої типологізації сприятиме

обґрунтованому вибору маркетингових інструментів для удосконалення фінансової політики банківських установ.

4. Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових витрат банківських установ у роздрібному (B2C) і корпоративному (B2B) сегментах на показники ефективності їх фінансової політики, що передбачає формування масиву даних на основі звітності НБУ, визначення показників із подальшим очищенням від аномалій та нормуванням через ділення на активи, а також кореляційний аналіз і побудову наскрізної регресійної моделі методом найменших квадратів. Для оцінювання зв'язку сформовано масив даних банків, що охоплює 252 об'єкто-періоди (дані банків, за винятком ПриватБанку, за період 2021-2025 років, без урахування кризового 2022 року). Математично доведено, що маркетингові витрати впливають лише на роздрібні доходи. Аналіз підтвердив наявність зв'язку ($r=0,680$) між витратами на рекламу та процентними доходами від операцій з фізичними особами (B2C-сегмент). Побудовано модель наскрізної регресії, яка на 46,2% описує залежність процентних доходів банків у роздрібному сегменті від обсягу маркетингових витрат ($Y = -0,0038 + 30,9983 \cdot X$). Додаткова перевірка на B2B-сегменті засвідчила відсутність статистично значущого впливу маркетингу на корпоративні доходи ($R^2=0,003$), що підтверджує роль маркетингу як цільового інструменту масштабування саме роздрібного бізнесу. Встановлено, що за виявленого статистично значущого впливу маркетингу на роздрібні процентні доходи частка маркетингових витрат не перевищує 1,35 % адміністративних витрат банків, що свідчить про важливість маркетингоорієнтованого підходу.

5. Проведено оцінку ефективності маркетингової політики банківських установ, що складається з таких етапів: визначення спрямованості маркетингової політики банківської установи (на роздрібний (B2C) чи корпоративний (B2B) ринок); аналіз динаміки маркетингових витрат банківського сектору; оцінка ефективності маркетингових стратегій банків з подальшою їх кластеризацією; формування напрямів удосконалення маркетингової політики банків. На цій основі запропоновано матрицю маркетингових стратегій (для 20 найбільших банків

України), побудовану на залежності отриманих процентних доходів на 1 грн активів від здійснених маркетингових витрат на 1 грн активів, яка передбачає кластеризацію банків за чотирма видами: іміджмейкери (поєднують найвищі маркетингові витрати з найвищими процентними доходами), фундатори (досягають значних доходів при низьких маркетингових витратах завдяки репутації та ефекту масштабу), концентратори (мають низьку маркетингову активність і помірну дохідність, переважно орієнтовані на корпоративний сегмент), інвестори (мають значні маркетингові інвестиції без відповідної поточної фінансової віддачі). Поєднання матричного підходу з аналізом залишків регресійної моделі дало змогу оцінити фінансову ефективність порівняно із середньоринковою нормою та сформулювати пропозиції щодо удосконалення їхньої фінансової політики залежно від виділених кластерів за обраною маркетинговою стратегією.

Основні результати та положення цього розділу опубліковані автором у наукових працях [95, 100, 96].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

3.1. Напрями розвитку фінансової політики банків на підставі маркетингоорієнтованого підходу

В сучасних умовах посилення конкуренції та економічної нестабільності формування універсальної фінансової політики, яка б однаково ефективно працювала для всіх учасників банківського ринку, є неможливим. Відповідно до визначених стратегічних типів установи значно відрізняються за показниками ефективності, а отже, й за специфікою реагування на зовнішні макроекономічні шоки. Маркетингові інвестиції є важливим індикатором формування попиту та підтримки довгострокових ринкових відносин із клієнтами. Проте здатність банку конвертувати маркетингові витрати у фінансову прибутковість безпосередньо залежить від його бізнес-моделі та наявного капіталу.

Метою цього пункту дослідження є розробка напрямів удосконалення фінансової політики банків на підставі маркетингоорієнтованого підходу. Структурно-логічна модель фінансової політики, розроблена у п. 1.1, передбачає дослідження фінансової політики на трьох рівнях, де кожен наступний рівень є конкретизацією попереднього. На нашу думку, концептуальний і функціональний рівні є спільними для всіх типів банків, з урахуванням незначних відмінностей.

На концептуальному рівні фінансової політики пріоритетними принципами для банків є клієнтоцентричність і створення цінності, що передбачають систематичне збирання ринкової інформації, її поширення між підрозділами та реагування на потреби клієнтів. Іванишина О.С., Ваховська А.А. і Бабій О.М. використовують цей принцип для обґрунтування потреби впровадження відкритого банкінгу. Зокрема, вчені зазначають, що відкритий банкінг відіграє ключову роль у формуванні сучасної підприємницької культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість до співпраці та активне використання цифрових

технологій. Він стимулює розвиток культури відкритих інновацій, заохочує партнерські моделі взаємодії між банками, фінтех-компаніями та іншими учасниками ринку, а також сприяє поширенню клієнтоцентричного підходу у створенні фінансових продуктів. У таких умовах підприємницька культура трансформується від консервативної до динамічної, адаптивної та експериментально орієнтованої, де ключового значення набувають швидкість ухвалення рішень, гнучкість бізнес-моделей і здатність ефективно використовувати дані як стратегічний ресурс [143, с. 152].

Фінансова політика різних типів банківських установ суттєво відрізняється на операційному рівні. Тому пропонуються напрями удосконалення на операційному рівні фінансової політики з урахуванням стратегічного типу банку і їх орієнтації на роздрібний або корпоративний сегмент. Операційний рівень включає визначення інструментів, формування механізму забезпечення та визначення цільових показників ефективності (KPI) для кожного стратегічного типу банків.

У п. 1.1 визначено групи інструментів, що забезпечують роботу на функціональному рівні. У п. 1.3 визначено, що маркетингові інструменти включають традиційні, цифрові та аналітичні. Варто зазначити, що пріоритет використання різних маркетингових інструментів залежить від ринкової спрямованості банків (корпоративного чи роздрібного сегмента ринку).

Відповідно до п. 1.3 запропоновано, що маркетингові інструменти поділяються на три категорії. Класичні інструменти включають методи односторонньої масової комунікації та фізичної взаємодії, які довели свою ефективність у формуванні широкої обізнаності про бренд і здобутті довіри клієнта. Цифрові інструменти охоплюють усі канали та методи, що базуються на інтернет-технологіях і забезпечують інтерактивну взаємодію з цільовою аудиторією. Їхньою ключовою особливістю є можливість персоналізації та вимірюваність результатів. Особливою категорією є аналітичні інструменти, оскільки за своїм форматом вони можуть поєднувати дві попередні категорії, проте за своєю суттю спрямовані на аналіз наявних результатів і прогнозування

очікуваних результатів маркетингової діяльності банків. Основна задача використання аналітичних маркетингових інструментів – обробка масивів даних (Big Data), отриманих за допомогою класичних і цифрових інструментів, з метою ухвалення рішень і побудови подальшої маркетингової стратегії (рис. 3.1).

Використання класичних і цифрових інструментів дозволяє зібрати дані про взаємодію з користувачем і про ринкові умови. За допомогою аналітичних інструментів зібрані дані обробляються з метою створення маркетингових інсайтів, на яких базуються управлінські рішення, спрямовані на перегляд політики. Виконання прийнятих рішень призводить до появи нової інформації. Таким чином, цикл закривається та повторюється, що дає змогу постійно удосконалювати маркетингову стратегію банку.

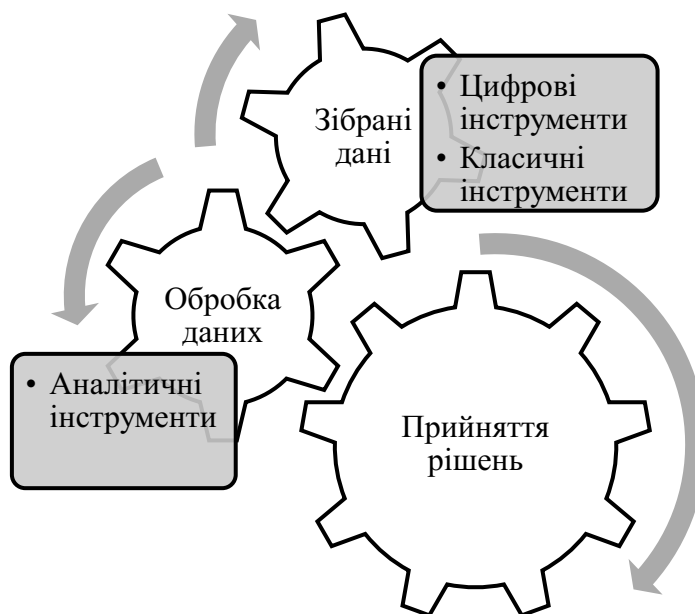


Рис. 3.1. Взаємозв'язок категорій маркетингового інструментарію в процесі прийняття рішень*

*сформовано автором

В межах п. 2.1 запропоновано поділ банків на п'ять стратегічних типів, який пропонується використати як основу для формування підходів до фінансової політики банків. Зокрема, визначено банки, орієнтовані на збалансований розвиток (Збалансовані), які поєднують високий рівень прибутковості з помірним мультиплікатором капіталу; банки з підвищеною залежністю від залучених коштів

(Чутливі), які мають високі значеннями ROE за рахунок суттєвої фінансової залежності від зобов'язань, що прослідковується через високі значення мультиплікатора капіталу; банки з консервативною фінансовою стратегією (Консервативні), які підтримують стабільну структуру балансу, мають помірні показники прибутковості і низькі фінансові ризики; банки трансформаційного типу (Трансформаційні), які швидко нарощують активи, що вказує на трансформацію їх бізнес-стратегії та високу активність на ринку; банки з ознаками системної фінансової вразливості (Кризові), що характеризуються критично низькою або стабільно від'ємною прибутковістю, недостатнім рівнем капіталізації та високим ризиком втрати платоспроможності.

Також у п. 2.2 досліджено зв'язок між маркетинговими витратами та доходністю банків. На основі аналізу встановлено зв'язок між витратами на рекламу і маркетинг та процентними доходами від операцій з фізичними особами (коефіцієнт кореляції 0,680), що свідчить про помітний зв'язок. На основі цього побудовано регресійну модель, у якій обидва показники поділено на загальну величину активів відповідного банку з метою вирахування ефекту масштабу та інфляційних процесів. Побудована модель підтвердила статистично значущий вплив маркетингових витрат на процентні доходи від операцій з фізичними особами ($R^2=0,462$, $p<0,001$), що надає змогу використати її для розрахунку очікуваного ефекту маркетингу на процентні доходи в роздрібному сегменті.

Водночас аналіз виявив відсутність впливу маркетингу на доходи від операцій з юридичними особами ($R^2=0,003$, $p>0,05$), що підтверджує специфіку корпоративного сегменту. Це дозволило встановити обмеження для розробки рекомендацій щодо впровадження маркетингоорієнтованої фінансової політики. На нашу думку, обґрунтованим і доцільним є використання розроблених рекомендацій лише для діяльності банків у роздрібному сегменті.

При формуванні рекомендацій узагальнено середні значення показників банків за кожним стратегічним типом (табл. 3.1). Для цього взято дані показників рентабельності (ROA, ROE), мультиплікатора капіталу (EM), середньорічних темпів приросту активів (AG, 2021-2025 рр.) та співвідношення маркетингових

витрат до середньорічних активів за 2025 рік (MI). Для зручності сприйняття значення маркетингових витрат подано в базисних пунктах від активів (1 б.п. = 0,01% активів), оскільки маркетингові витрати банків є в рази нижчими за обсяг їхніх активів. Узагальнення типів за параметрами ефективності, капіталізації та маркетингової активності дає змогу визначити ресурсні можливості для реалізації маркетингоорієнтованого підходу під час формування фінансової політики банку.

Аналіз середніх фінансових показників стратегічних типів банків виявив низку важливих закономірностей. Простежується зв'язок між обсягом маркетингових інвестицій і показниками рентабельності. Наприклад, трансформаційний тип демонструє найвищі середні значення ROA (2,6%) і ROE (24,0%) за одночасного найвищого рівня маркетингових витрат (9,11 б.п.). При цьому кризові банки з критично низькими показниками рентабельності (ROA = -6,8%; ROE = -15,8%) мають найнижчі маркетингові витрати (0,58 б.п.).

Таблиця 3.1

Середні значення фінансових показників стратегічних типів банків за 2025 рік*

Типи банків	Середні значення показників				
	ROA, %	ROE, %	EM	AG, %	MI, б.п.
Збалансований	2,5	22,3	8,95	3,3	8,13
Консервативний	1,7	6,4	3,93	-7,2	2,28
Чутливий	0,9	17,5	17,35	0,8	7,91
Трансформаційний	2,6	24,0	10,05	19,9	9,11
Кризовий	-6,8	-15,8	3,01	-33,9	0,58

*розраховано автором за даними [188]

Фінансові показники для банків збалансованого типу відображають помірні й стабільні темпи зростання. Зокрема, помірні показники рентабельності ROA та ROE на рівні 2,5% і 22,3% відповідно, низькі темпи приросту активів (3,3%), що свідчать про зростання банків, а також середній рівень маркетингових витрат (8,13 б.п.). Це дозволяє банкам збалансованого типу обирати стратегію підтримки ринкових позицій і поступового нарощення активів. Проте водночас це створює ринковий ризик за умов агресивної ринкової стратегії трансформаційного типу або використання цінових методів підвищення конкурентоспроможності

продукту банками консервативного типу. Це призведе до потреби в пошуку нових або активному розвитку наявних конкурентних переваг, що передбачає вищі бюджети на просування та аналіз ринку.

Середні значення показників банку чутливого типу показують відносно високий показник ROE (17,5%) за низького ROA (0,9%), що пояснюється надмірним рівнем фінансового важеля. Це означає, що прибутковість власного капіталу цих банків тримається не на операційній ефективності, а на активному використанні залучених коштів, що є джерелом підвищеного системного ризику. Попри порівняно високий рівень маркетингових інвестицій (7,91 б.п.), це не компенсує надмірної залежності від залучених коштів.

Консервативний тип банку поєднує помірний ROA (1,7%) зі значно нижчим ROE (6,4%). Від'ємний приріст активів (-7,2%) та найнижча серед фінансово стійких банків маркетингова активність (2,28 б.п.) вказують на незацікавленість банків цього типу в розширенні ринкової частки чи активному просуванні своїх послуг. Такий фінансовий стан характеризує банки, що фактично не використовують власний потенціал: не залучають нових клієнтів через низькі маркетингові інвестиції, втрачають ринкову частку через скорочення активів і залишаються неефективними для акціонерів через недовикористання капіталу.

Кризовий тип банку відображає фінансову неплатоспроможність, що характеризується одночасним стрімким зниженням усіх показників, зокрема, катастрофічним скороченням активів (-33,9%). Це підтверджує, що для цієї групи маркетинг як інструмент розвитку є другорядним питанням порівняно з проблемами капіталізації та відновлення платоспроможності. В умовах системної фінансової вразливості банки не витрачають кошти на просування, оскільки їхній фокус зміщено на переформатування наявної бізнес-моделі або ж на процедуру закриття.

Таким чином, поділ банків для надання пропозицій щодо розвитку фінансової політики на засадах маркетингоорієнтованого підходу є науково обґрунтованим. Кожен визначений нами стратегічний тип потребує якісно різного набору інструментів, пріоритетів і нормативних орієнтирів. Для визначення

фінансової політики банку важливим є встановлення її стратегічної мети на основі визначених проблем, виокремлених за стратегічним типом. Визначення такої проблеми визначає ключовий виклик, що стоїть перед банком певного типу в контексті його фінансового стану та ринкової позиції. Досягнення стратегічної мети фінансової політики дозволяє вирішити визначену проблему, в тому числі і шляхом застосування маркетингоорієнтованого підходу. В табл. 3.2 наведено проблеми діяльності банків в розрізі виділених стратегічних типів та стратегічну спрямованість фінансової політики.

Таблиця 3.2

Стратегічні проблеми діяльності банків за різними стратегічними типами та мета фінансової політики банків для їх вирішення*

№ з/п	Тип банку	Стратегічна проблема за МОП	Стратегічна мета ФП
1	2	3	4
1.	Трансформаційний	Ризик погіршення якості нових клієнтів через агресивну маркетингову стратегію, потреба в утриманні здобутих конкурентних позицій без втрати темпів зростання фінансових показників.	Підтримка активного темпу зростання та максимізація ринкової частки в роздрібному сегменті шляхом маркетингово орієнтованого підходу та контролю якості залучення нових клієнтів.
2.	Збалансований	Ризик втрати конкурентних позицій через недостатню диференціацію продуктів та агресивну політику просування продуктів іншими банками.	Утримання поточного рівня прибутковості шляхом підвищення лояльності вже наявних клієнтів та орієнтації на поліпшення клієнтського досвіду.
3.	Чутливий	Висока структурна вразливість ресурсної бази через надмірний мультиплікатор капіталу за низької операційної дохідності активів.	Оптимізація структури пасивів шляхом зниження вартості залучення клієнта, стабілізації депозитної бази та підвищення прогнозованості фінансових потоків.
4.	Консервативний	Пасивність на ринку за наявності ресурсного потенціалу призводить до скорочення активів і зниження привабливості для інвесторів.	Помірне зростання активів без надмірного підвищення фінансових ризиків шляхом використання маркетингових інструментів для розширення клієнтської бази.
5.	Кризовий	Стан неплатоспроможності через системні збитки, що супроводжується відтоком клієнтів та інвесторів.	Подолання фінансової кризи шляхом поетапної стабілізації балансу та поступового відновлення беззбитковості.

*розроблено автором

Відповідно до визначених стратегічних проблем діяльності банків пропонуються різні підходи до їх усунення. Для трансформаційного типу банків важливою складовою фінансової політики має бути контроль за якістю швидкого зростання кількості клієнтів. Зокрема, це доцільно робити через аналіз коефіцієнта неповернення кредитів і частки простроченої заборгованості як фінансових показників, а також ризику лояльності клієнтів і їхнього життєвого циклу (LTV) як маркетингових показників.

На противагу цьому консервативний тип банків має спрямовувати фінансову політику на використання маркетингових інструментів, що дозволить використати наявний ресурсний потенціал і підвищити ефективність фінансової діяльності.

Чутливому типу банків для досягнення мети доцільно розглянути інструменти стабілізації ресурсної бази через аналітику поведінки вкладників, моделі прогнозування відтоку депозитів тощо. Для збалансованого типу метою є захист уже досягнутих ринкових позицій. Кризовий тип банків є унікальним з точки зору побудови фінансової політики, оскільки його основною метою є вихід з кризового стану, повернення до прибутковості та відновлення роботи.

Далі для кожного окремого типу банків надано пропозиції щодо застосування маркетингових інструментів на операційному рівні фінансової політики на засадах маркетингоорієнтованого підходу. Як визначено у п. 1.2, маркетингоорієнтований підхід передбачає досягнення мети фінансової політики шляхом виконання трьох завдань:

1. Створення цінності та задоволення потреб клієнтів;
2. Ефективне використання ресурсів і запобігання зайвим витратам;
3. Формування репутаційної стратегії та іміджу банку.

На основі цих завдань надано рекомендації щодо удосконалення фінансової політики для кожного стратегічного типу банку. Варто зауважити, що рекомендації щодо того чи іншого інструмента для одного типу не означають виключення іншого. Мова йде радше про пріоритетність інструментів та їхню комбінацію при використанні. На основі визначених маркетингових інструментів у п. 1.3 надано пропозиції щодо пріоритетності їх використання за типами банків (табл. 3.3). Для

умовних позначень використано «++» - пріоритетний маркетинговий інструмент для використання у фінансовій політиці банку визначеного типу, «+» - маркетинговий інструмент, який виступає допоміжним або впроваджується поступово, «-» маркетинговий інструмент, який є необов'язковим для використання.

Таблиця 3.3

Матриця застосування маркетингових інструментів за типами банків*

№ з/п	Інструмент	Тип банку**				
		Т	З	Ч	К	Кр
1	2	3	4	5	6	7
АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ						
1.	Моделювання атрибуції	++	+	++	+	-
2.	А/В-тестування кампаній	++	+	-	+	-
3.	Аналіз тональності (соцмережі, відгуки)	++	+	-	-	+
4.	Моніторинг KPI (CTR, CPA, ROMI)	+	+	-	-	-
5.	CRM-система	++	++	+	++	-
6.	Веб-аналітика (Google Analytics, Trends)	++	+	+	+	-
7.	Карта шляху клієнта	++	+	-	-	-
8.	Візуалізація даних (Power BI, Looker)	+	+	+	+	-
9.	Машинне навчання для рекомендацій	++	+	-	-	-
10.	Предиктивна аналітика (коефіцієнт відтоку клієнтів, LTV)	++	++	++	+	-
11.	Сегментаційний аналіз	++	++	+	+	-
12.	Відстеження продуктивності продукту	+	+	-	-	-
13.	Моделювання оптимізації цін	++	+	-	-	-
14.	Аналіз еластичності попиту	+	+	-	-	-
15.	Конкурентний моніторинг цін	+	+	+	-	-
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ						
16.	SMM	++	+	-	+	-
17.	Email-маркетинг	++	++	+	+	+
18.	Контент-маркетинг (блоги, відео)	+	++	-	+	-
19.	PPC, таргетована реклама	++	+	+	+	-
20.	SEO	+	+	-	++	-
21.	Мобільний та інтернет-банкінг	++	+	+	+	+
22.	Чат-боти, месенджери	+	+	++	+	-
23.	Віддалена ідентифікація (BankID)	+	+	+	+	-
24.	Цифрові сервіси (Apple Pay, Google Pay)	+	+	+	+	-
25.	Миттєві онлайн-кредити та депозити	++	+	+	+	+
26.	Віртуальні карти	+	+	-	-	-
27.	Персоналізовані пропозиції на основі поведінки	++	+	+	-	-
28.	Динамічне ціноутворення	++	+	+	-	-
29.	Cashback-програми	++	+	+	-	-
КЛАСИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ						
30.	ТВ, радіо, преса	+	+	-	-	-
31.	Зовнішня реклама	+	+	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7
32.	PR-події, спонсорство	+	++	-	-	-
33.	Антикризові PR-кампанії	-	-	+	-	++
34.	Друковані матеріали	-	+	-	-	-
35.	Фізичні відділення	+	+	+	+	+
36.	Банкомати, термінали	+	+	+	+	+
37.	Клієнтська підтримка	+	+	+	+	+
38.	Персональні продажі	+	+	-	+	+
39.	Пакетні пропозиції	+	++	-	+	+
40.	Програми лояльності	+	++	-	+	+
41.	Спільні продукти з партнерами	++	+	-	-	-
42.	Різні ціни за сегментами	+	++	-	+	++
43.	Промо-акції з часовим обмеженням	+	++	-	+	+

* розроблено автором

**Стратегічні типи банків: Т – Трансформаційний, З – Збалансований, Ч – Чутливий, К – Консервативний, Кр – Кризовий.

Пропозиції щодо удосконалення фінансової політики для банків трансформаційного типу ґрунтуються на тому, що цей тип банків характеризується найвищими серед усіх виділених груп показниками рентабельності та ринкової динаміки. Враховуючи значні обсяги маркетингових витрат, кількість пріоритетних маркетингових інструментів для цього типу є найбільшою серед інших. Стратегічна проблема для таких банків полягає в тому, що через агресивну маркетингову стратегію та швидкі темпи зростання активів і кількості клієнтів є високий ризик погіршення якості залученого контингенту. У подальшому також виникає потреба в утриманні здобутих ринкових позицій без втрати темпів зростання фінансових показників, що досягається важче за умови залучення більшої кількості клієнтів. Рекомендована стратегічна мета фінансової політики трансформаційного типу – це підтримка активних темпів зростання активів і максимізація ринкової частки в роздрібному сегменті шляхом застосування маркетингоорієнтованого підходу та контролю за якістю нових клієнтів. Для досягнення мети передбачено використання маркетингових інструментів у поєднанні. Пріоритетними є аналітичні та цифрові інструменти, класичні – допоміжними.

Виконання першого завдання фінансової політики банків трансформаційного типу передбачає застосування цих інструментів шляхом підвищення якості клієнтського досвіду. Це досягається за рахунок впровадження інструментів для персоналізації досвіду клієнта, що включають машинне навчання для персоналізації, предиктивну аналітику, персоналізовані пропозиції на основі поведінки та карту шляху клієнта. Зокрема, інструменти машинного навчання формують моделі поведінки клієнтів на основі історії транзакцій, демографічних даних і онлайн-взаємодії. Предиктивна аналітика дозволяє сформулювати пропозиції для клієнта з найбільш потрібними їм послугами в конкретний момент, прогнозує ймовірність відтоку нових клієнтів за перше півріччя та розраховує довічну цінність клієнта (LTV) для оптимізації маркетингових інвестицій. Карта шляху клієнта дозволяє банкам виявляти технічні проблеми, усувати зайві бюрократичні кроки та підвищувати лояльність клієнтів.

Другий блок завдань (ефективне використання ресурсів) реалізується за допомогою аналітичних інструментів, які оцінюють ефективність маркетингової діяльності. Вони включають шість маркетингових інструментів: CRM, сегментацію, веб-аналітику, метрики ефективності, моделювання атрибуції та A/B-тестування. Зокрема, CRM застосовується для поділу клієнтської бази за показником довічної цінності клієнта (LTV). Для трансформаційних банків пріоритетною є оптимізація вартості залучення нових клієнтів (CAC) шляхом виявлення сегментів із найвищим співвідношенням LTV/CAC.

На думку Жуковського Д.М. [134], тривала взаємодія з клієнтами є однією з ключових особливостей функціонування банківських установ у цифровій економіці. Вона охоплює не лише окремі транзакції, а й комплексне користування фінансовими продуктами протягом багатьох років. Це вимагає від банків здатності до довгострокового прогнозування ключових показників ефективності, зокрема довгострокової цінності клієнта (LTV), з урахуванням змін у поведінці користувачів і рівня залученості до сервісів. Водночас вартість залучення клієнтів (CAC) у банківському секторі традиційно є високою через необхідність реалізації масштабних маркетингових кампаній, витрат на програми стимулювання продажів,

а також забезпечення відповідності регуляторним вимогам, зокрема процедурам ідентифікації клієнтів. Додатковим фактором є потреба в адаптації нових користувачів до цифрових сервісів банку, що також потребує ресурсів. За таких умов оптимізація співвідношення LTV до SAC постає як стратегічне завдання для підвищення економічної ефективності банківських бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації [134, с. 40].

Важливим є не лише аналіз довгострокової цінності клієнта та вартості його залучення, а й дотримання принципу спрямування інвестицій у ті клієнтські сегменти, що, за прогнозами, є найбільш перспективними. Цей принцип, а також використання механізму циклічного реінвестування, дозволять забезпечити цикл зростання клієнтської бази без потреби в додатковій підтримці завдяки кумулятивному ефекту.

Використання метрик ефективності та моделювання атрибуції (визначає, які саме цифрові канали залучили клієнта та вплинули на рішення про купівлю продукту) забезпечує контроль ефективності кожного маркетингового каналу. Наприклад, веб-аналітика (Google Analytics, Trends) відстежує поведінку користувачів на всіх цифрових платформах, а A/B-тестування маркетингових кампаній дозволяє оптимізувати таргетинг і витрати на маркетинг.

Третій блок завдань (формування стратегії та іміджу) набуває для трансформаційних банків особливого значення, оскільки репутаційна перевага є одним із ключових факторів залучення нових клієнтів у ринковому середовищі з високою конкуренцією. Запропоновано використовувати поєднання таргетованої та PPC-реклами, SMM, email-маркетингу та мобільного банкінгу як канал комунікації.

Допомогти в цьому може омніканальна комунікаційна стратегія, що поєднує мобільний застосунок, соціальні мережі та офлайн-мережу в єдину систему взаємодії з клієнтом. Наприклад, служба підтримки Монобанку є у трьох найпопулярніших в Україні месенджерах (Telegram, Viber, WhatsApp). Доступ до інформації про клієнта консультанти мають незалежно від платформи.

Враховуючи розгалуженість аудиторії у споживанні контенту, доцільною є мультимедіальність (одночасне використання різних каналів просування). Прикладами застосування мультимедіальної комунікації є публікації Монобанку (Універсал Банк) в різних форматах на різних платформах. Зокрема, на рис. 3.2 зображено висвітлення новини про запуск аукціонів у застосунку «Монобанк» одразу в трьох форматах – текстовий варіант у блозі Олега Гороховського в мережі Телеграм [111], ілюстрація маскота на офіційній Інстаграм-сторінці «Монобанку» [48] та відео-формат із поясненнями на Інстаграм-сторінці Михайла Рогальського [228].

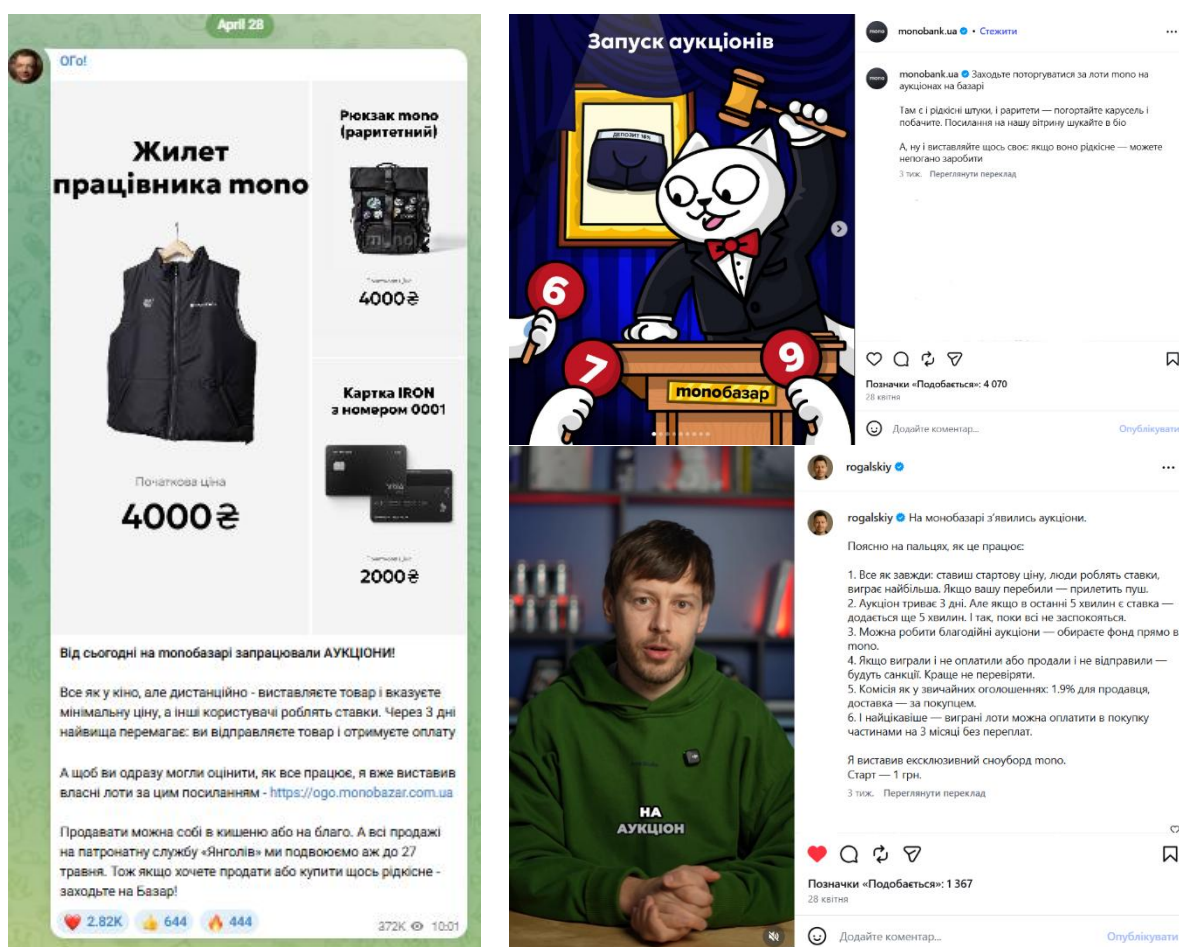


Рис. 3.2 Застосування мультимедіальної комунікації у застосунку «Монобанк» (Універсал Банк), квітень 2026 року*

*[111,228,48; дата знімків 20.05.2026]

Окремо слід відзначити застосування інструменту інфлюенс-маркетингу через особисті канали засновників банку. Перевагами такого підходу є підвищення

довіри клієнтів завдяки персоналізації бренду, можливість прямої комунікації з керівництвом, а також формування лояльної спільноти навколо продукту. Проте під час використання цього інструменту необхідно враховувати, що особистий ризик інфлюенсера водночас є ризиком для бренду. Втрата репутації засновника або комунікаційні помилки можуть призвести до значних репутаційних і фінансових втрат. Тому у фінансовій політиці трансформаційних банків, які активно використовують цей інструмент, доцільно передбачати додатковий резерв на покриття репутаційних ризиків, а також розробити антикризову комунікаційну політику з алгоритмом дій у разі репутаційного скандалу. Доречно проводити регулярний моніторинг соціокультурного середовища з метою раннього виявлення потенційних загроз репутації.

Отже, для виконання визначених завдань рекомендовано залучити маркетингові інструменти з пріоритетністю аналітичних та цифрових, що дозволить за менших витрат отримати більше нових клієнтів. Big Data й машинне навчання забезпечують персоналізацію, динамічне ціноутворення та автоматизацію маркетингових комунікацій через тригерні сценарії. Доречно також використати систему реінвестування частини приросту процентних доходів від операцій із фізичними особами в маркетинг, що дозволить забезпечити процес самовідтворення та підтримку зростання темпів зростання активів і кількості клієнтів.

Класичні інструменти (ТБ, радіо, зовнішня реклама тощо) виконують допоміжну роль у підтримці загальної обізнаності про бренд. Основні інвестиції мають бути спрямовані на цифрові та аналітичні інструменти.

Для визначення досягнення мети фінансової політики банків трансформаційного типу запропоновано цільові показники:

- Вартість залучення клієнта (CAC) та співвідношення вартості залучення до цінності клієнта (LTV);
- Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) використовується з метою моніторингу якості клієнтської бази (визначається як відношення кількості клієнтів

на кінець періоду за вирахуванням залучених протягом періоду до кількості клієнтів на його початок);

- Повернення маркетингових інвестицій (ROMI), що є маркетинговою оцінкою фінансової віддачі (визначається як відношення різниці між прибутком, отриманим від маркетингових заходів, і маркетинговими витратами до суми цих витрат);

- Приріст роздрібного кредитного портфеля як індикатор зростання бізнесу.

Напрями удосконалення фінансової політики для банків збалансованого типу. Банки цього типу зберігають помірні темпи зростання активів і показників ефективності. Проте їхньою стратегічною проблемою є ризик втрати конкурентних позицій без проведення активної маркетингової діяльності. Тому вони мають спрямовувати фінансову політику на захист наявних залучених коштів, особливо в умовах посиленої активності на ринку банків трансформаційного типу. У цьому випадку банки збалансованого типу мають надавати пріоритет існуючим клієнтам без потреби у веденні активної боротьби за потенційних клієнтів.

Перше завдання (створення цінності та задоволення потреб клієнтів) у розрізі збалансованих банків досягається шляхом підвищення лояльності наявних клієнтів. Ключову роль відіграє система утримання та перехресних продажів (пропозиції купівлі додаткових товарів до основних). Для цього рекомендовано використовувати інструменти предиктивної аналітики (для прогнозування відтоку існуючих клієнтів), персоналізовані пропозиції на основі трансакцій і пакетні пропозиції. Наприклад, якщо клієнт активно користується картою та депозитом, йому пропонується комплексний пакет з пільговими умовами для всіх продуктів, що знижує ймовірність його переходу до конкурента.

У контексті аналізу моделей прогнозування відтоку клієнтів Кривицька О., Клебан Ю. та Ягодка А. провели оцінку ефективності використання методів машинного навчання для утримання клієнтів банку, їх побудови, тестування та оцінки економічного ефекту. Автори зазначають, що використання моделей машинного навчання виявляється ефективним у прогнозуванні поведінки клієнтів та ідентифікації тих, хто схильний до відмови від користування послугами банку,

що дозволяє банкам вчасно реагувати та вживати заходів для їх утримання. Використання моделей машинного навчання дозволяє банкам вдосконалити свої маркетингові стратегії та персоналізувати підходи до клієнтів. Аналіз даних та прогнозування поведінки клієнтів дозволяють банкам надавати індивідуальні пропозиції та акції, що підвищує їхню лояльність і знижує ризик відтоку [165, с. 187].

Програми лояльності є ключовим інструментом утримання клієнтів через накопичувальні бонуси, тарифні пільги за стаж обслуговування, cashback-програми для наявних клієнтів тощо. Як зазначають Т. Янчук і Т. Паламарчук, персоналізовані комунікації дозволяють сформувати емоційний зв'язок і підвищити відкритість клієнта до нових пропозицій. Водночас недоліком інструмента виділяють високі витрати на CRM-системи та складність масштабування [275, с. 5]. Лук'яненко О.В. зазначає, що персоналізоване банківське обслуговування є ключовим фактором зростання кредитного портфеля та підвищення продуктивності продажів у роздрібному банкінгу. Вплив персоналізації реалізується через п'ять взаємопов'язаних механізмів: підвищення конверсії кредитних пропозицій (на 10-60% залежно від сегменту для гіперперсоналізованих кампаній), зниження відтоку клієнтів, активізацію перехресних продажів, оптимізацію ризик-менеджменту та проактивне управління фінансовим здоров'ям клієнтів [179, с. 8].

Друге завдання (ефективне використання ресурсів і запобігання зайвим витратам) реалізується через систему сегментації та таргетованих комунікацій із використанням CRM-системи з метою виявлення найбільш цінних клієнтів за RFM-аналізом і формування персоналізованих програм утримання клієнтів. Значення RFM-показників обчислюються таким чином: Recency визначається як кількість днів від дати останньої покупки до дати завершення спостереження, Frequency – як кількість унікальних транзакцій, здійснених клієнтом, а Monetary – як загальна сума витрат за всі замовлення [273, с.163]. Модель RFM заснована на поведінкових характеристиках споживачів, тому вона дозволяє сегментувати цільову аудиторію на достатньо однорідні сукупності та формувати для них

цілеспрямовані, унікальні нішеві маркетингові стратегії, що підвищують ефективність маркетингової діяльності [156, с. 324].

Для виконання третього завдання доречним є встановлення пріоритетів інструментам комунікації та контенту: email-маркетинг, контент-маркетинг, PR-події та спонсорство, які забезпечують довгострокові відносини з клієнтами.

Як зазначають М. Годлевський та Н. Морозова, цифровий бренд-капітал банку формується як інтегральний результат взаємодії трьох ключових цифрових компонентів: впізнаваності бренду, пошукового попиту та цифрового тону сприйняття. Автори визначають доцільність розгляду цифрового капіталу бренду банку не лише як маркетингової категорії, а й як повноцінного нематеріального фінансового активу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, прибутковість і фінансову стійкість банків у цифровій економіці. В умовах цифровізації банківських послуг бренд трансформується з інструменту комунікації у системний ресурс формування майбутніх грошових потоків, зниження вартості капіталу та стабілізації депозитної бази, що зумовлює необхідність інтеграції маркетингових і фінансових підходів до аналізу капіталу бренду [110, с. 91, 94].

Особливої уваги заслуговують PR-події та спонсорство, які доречно розглядати в контексті соціальної відповідальності бізнесу, активної громадянської позиції та цільової благодійності. Наприклад, у 2026 році ПриватБанк є офіційним партнером благодійного Atlas Festival і спільно з фондом «Повернись живим» проводить благодійний збір, мета якого – акумулювати 150 тис. грн. на «Дронопад», що забезпечує Сили безпеки та оборони України засобами для перехоплення ворожих безпілотників [139].

Контент-маркетинг для банків збалансованого типу є стратегічним пріоритетом. Використання цього інструменту може бути у форматі фінансової освіти клієнтів (наприклад, серії відеороликів проєкту фінансової грамотності «Агент 3700» на YouTube-каналі ПриватБанку), або використання нестандартних каналів просування (наприклад, Ощадбанк є одним із перших державних банків, що інтегрував штучний інтелект у свої діджитал-кампанії і першим запустив комунікацію в мережі TikTok).

Для визначення досягнення мети фінансової політики банків збалансованого типу запропоновано наступні показники моніторингу їх маркетингової діяльності:

- Коефіцієнт утримання клієнтів (англ. Retention Rate) використовується як ключовий показник для стратегії утримання наявного клієнтського банку.
- Середня кількість активних продуктів (рахунків, карток, кредитів, депозитів тощо) на одного клієнта.
- Довічна цінність клієнта (LTV або Lifetime Value) – загальний чистий прибуток, який банк отримує від одного клієнта протягом усього періоду його співпраці.
- Індекс лояльності клієнтів (NPS або Net Promoter Score), який показує, наскільки клієнти задоволені продуктом і готові ділитися позитивними відгуками.
- Частка активних клієнтів як питома вага клієнтів з більше, ніж однією транзакцією на місяць.

Напрями удосконалення фінансової політики банків чутливого типу. Чутливий тип за фінансовими показниками має внутрішню суперечність: високі показники рентабельності власного капіталу досягаються виключно за рахунок надмірного фінансового важеля, при цьому рентабельність активів є найнижчою серед фінансово стійких банків. Стратегічна проблема полягає у високому рівні вразливості ресурсної бази за низької операційної дохідності активів. Тому стратегічною метою фінансової політики чутливих банків визначено оптимізацію структури пасивів шляхом зниження вартості залучення клієнтів, стабілізації депозитної бази та підвищення прогнозованості фінансових потоків.

При використанні маркетингових інструментів основна увага має бути приділена контролю витрат і ризик-менеджменту. Доцільною є відмова від використання або мінімізація використання класичних маркетингових інструментів, оскільки вони є значно дорожчими за цифрові інструменти, а також спрямовані на масове охоплення аудиторії, що не дає ефективних результатів залучення. Відповідно, пріоритетними будуть цифрові та аналітичні маркетингові інструменти, що не потребують значних капіталовкладень (аналіз метрик ефективності, предиктивна аналітика для прогнозування витрат, email-маркетинг

тощо) або ті, що оптимізують витрати в порівнянні з класичними (наприклад, служба підтримки у форматі чат-ботів замість call-центру).

Для виконання завдання зі створення цінності важливими є комунікаційна політика банку та фокус на наявних клієнтах. Як зазначають С. Коваленко, Н. Коваленко і А. Савченко [156, с. 324]: залучення нових клієнтів коштує в 5 разів більше, ніж утримання наявних, тому в умовах обмежених бюджетів для чутливих банків комунікація з наявними клієнтами є ще важливішою. Для реалізації цього завдання доцільно використовувати інструменти предиктивної аналітики (наприклад, RFM-аналіз для сегментації клієнтської бази та виявлення груп з ризиком відтоку), програми лояльності (наприклад, cashback-програми) та персоналізацію пропозицій на основі історії операцій. Маркетингові інструменти для банків чутливого типу використовуються як інструменти управління ризиками. Наприклад, предиктивна аналітика застосовується для раннього попередження про вплив депозитів. Моделювання атрибуції використовується для аналізу зниження трансакційної активності, зменшення залишків на рахунках, звернень до конкурентів, негативних відгуків у соцмережах тощо.

Ще одним інструментом є застосування динамічного ціноутворення з метою диференціації умов для стабільних сегментів депозитів. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів і тривалість їхньої співпраці з банком.

Завдання ефективного використання ресурсів передбачає повну зміну маркетингового бюджету в бік скорочення витрат на традиційну рекламу за умови збереження онлайн-присутності. В межах цього блоку завдань пріоритетними маркетинговими інструментами є аналіз метрик ефективності та використання чат-ботів. Метрики ефективності (ROMI, CTR, CPA) визначають жорсткі межі використання різних каналів просування, тим самим регулюючи витрати на неефективні канали. При цьому дорогі інструменти мінімізуються (наприклад, А/В-тестування і веб-аналітика використовуються на базовому рівні для моніторингу ринкового середовища).

Третє завдання (формування іміджу) передбачає роботу над стабілізацією репутації шляхом формування іміджу надійності банку. Тут також доцільним є

використання предиктивної аналітики. Зокрема, С.П. Кобець і О.А. Івасенко зазначають, що предиктивні моделі дозволяють поділити клієнтів на групи за рівнем ризику відтоку (низький, середній, високий), присвоїти кожному індивідуальний скоринг, автоматично формувати персоналізовані програми утримання [152]. При цьому спроби повторити активне маркетингове позиціонування за прикладом трансформаційних або збалансованих банків не призведуть до очікуваного ефекту. На нашу думку, будь-яка агресивна рекламна кампанія з просування нових продуктів не буде ефективною у довгостроковій перспективі, оскільки надмірне залучення нових клієнтів без достатнього рівня операційної ефективності лише посилить вразливість банку. Винятком щодо інструментів просування є антикризові PR-кампанії у разі виникнення репутаційних ризиків.

Ключові показники ефективності для банків чутливого типу включають моніторинг мультиплікатора капіталу та рентабельності активів. Крім цього, це питома вага довгострокових депозитів як індикатор стабілізації ресурсної бази, вартість залучення депозитів, а також показники ліквідності.

Напрями удосконалення фінансової політики для консервативних банків. Фінансова політика таких банків спрямована на використання наявного потенціалу зростання ринкових позицій, який утворився через пасивність і надмірну обережність банків. Ця обережність проявляється у високих показниках мультиплікатора капіталу разом із помірними показниками рентабельності (значно нижчими за середньоринкові) і, в результаті, призводить до зниження темпів приросту активів. Це поєднується з найнижчими показниками маркетингової активності банків, що свідчить про критично низьку активність банків на ринку. Стратегічна мета фінансової політики для банків консервативного типу передбачає помірне зростання активів без надмірного підвищення фінансових ризиків шляхом використання маркетингових інструментів та активізації клієнтської бази.

Запропоновано поетапне використання двох пріоритетних маркетингових інструментів (SEO та CRM-системи). Це допоможе спочатку накопичити дані про клієнтів, а далі використовувати їх для виконання завдань фінансової політики.

Завдання створення цінності для консервативного типу розпочинається з діагностики причин скорочення ринкової частки, аналізу конкурентів і виявлення незайнятих ніш. Як зазначають Н.М. Чийпеш, М.Т. Михайлюк, С.В. Попов, основний напрям використання технологій великих даних – аналіз поведінки клієнтів та тенденцій її змін під впливом коливань фінансового ринку. При цьому активно застосовуються такі технології, як SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), SERM (Search Engine Reputation Management), що дозволяють банкам розширювати комунікаційний процес за допомогою сайтів та онлайн-реклами власних продуктів. Великі масиви даних дають змогу розуміти запити клієнтів, розробляти точкові маркетингові проекти та оптимізувати рекламні кампанії [12, с. 449].

Після аналізу даних оптимізація сайту та видимості в пошуку є першим кроком до впізнаваності банку. Інструмент SEO доповнюється контент-маркетингом, зокрема, веденням інформаційного блогу на вебсайті банку. Після накопичення даних про клієнтів впроваджується базова CRM-система для структуризації клієнтської бази та виявлення сегментів з найвищим потенціалом. Після формування стабільної клієнтської бази впроваджується А/В-тестування контенту. Такий підхід дозволить поступово перейти від пасивного стану до активної участі на ринку.

Друге завдання реалізується шляхом поступового розширення кредитного портфеля завдяки залученню клієнтів у сегментах із низьким рівнем ризику. Зокрема, це споживчі, іпотечні та автокредити. У межах цього завдання активно використовується веб-аналітика для контролю ефективності контекстної реклами.

Блок формування іміджу для цього типу є пріоритетним, оскільки підвищення впізнаваності бренду є необхідною умовою для залучення нових клієнтів. Це реалізується шляхом використання класичних інструментів у поєднанні з активною онлайн-присутністю.

Показники, які дозволять визначити ефективність фінансової політики:

- Обізнаність бренду – це ступінь знайомства цільової аудиторії з вашою компанією, продуктом або послугою. Демонструє, чи згадують споживачі ваш

бренд і наскільки він виділяється серед конкурентів у своїй ніші. Проаналізувати цей показник можна за допомогою опитувань і веб-аналітики.

- Частка клієнтів, які користуються мобільним банкінгом. Для консервативних банків цей показник дозволить зрозуміти динаміку клієнтської бази та ефективність застосованих інструментів (SEO та CRM-системи).

- Кількість нових клієнтів і їхня вартість залучення (CAC).

- Конверсія відвідувачів сайту та застосунку в клієнтів.

Напрями удосконалення фінансової політики для банків кризового типу. Банки з ознаками системної фінансової вразливості характеризуються критично низькою або стабільно від'ємною прибутковістю, недостатнім рівнем капіталізації та високим ризиком втрати платоспроможності. Стратегічна проблема для таких банків полягає у стані неплатоспроможності через системні збитки, що супроводжується відтоком клієнтів та інвесторів. Стратегічна мета фінансової політики полягає в подоланні фінансової кризи шляхом поетапної стабілізації балансу та поступового відновлення беззбитковості.

Регуляторною основою для формування фінансової політики кризових банків є Положення №95 «Про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп», затверджене Постановою Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року. Згідно з цим положенням, план відновлення повинен містити надійні заходи для кожного сценарію, що передбачають вплив капіталу та/або проблеми з ліквідністю. Ключовою вимогою є те, що відновлення повинно тривати протягом року, навіть якщо індикатори потрапляють в червону зону, а заходи відновлення повинні бути реалістичними та достатньо ефективними, щоб повертати показники до «зеленої зони» протягом горизонту сценаріїв [221].

В цілому, санаційні заходи слід здійснювати в двох напрямках: нейтралізація можливих причин кризи та зумовлених ними слабких місць (стабілізаційна фаза), а також виявлення та розвиток сильних сторін об'єкта санації (відновлювальна фаза). У стабілізаційній фазі маркетингова політика виконує насамперед функцію антикризових PR-комунікацій, а не просування продуктів. Відновлювальна фаза

передбачає зміну позиціонування бренду та демонстрацію досягнутих результатів реструктуризації.

Перше завдання (створення цінності) досягається шляхом застосування персональної комунікації з ключовими клієнтами. Це може бути через інструменти персоналізованих умов для VIP-клієнтів, програми лояльності тощо. Пільгові тарифи для лояльних клієнтів, які залишилися в банку під час кризи, є формою подяки за їхню довіру.

Друге завдання (ефективне використання ресурсів) передбачає жорстку оптимізацію маркетингового бюджету як неперіоритетної ланки витрат в умовах кризи, що обґрунтовано у п. 2.2. Згідно з аналізом планів відновлення, проведеним НБУ у 2023 році, банки вважають за можливе оперативно підвищити капітал за рахунок прибутку, зменшивши дивіденди, здійснивши капіталізацію або залучивши субборг. Базові заходи відновлення достатності капіталу включають докапіталізацію (горизонт реалізації до 300 днів), конвертацію субординованого боргу від акціонера або іншого кредитора в капітал, та припинення виплат дивідендів з негайною реалізацією. Для відновлення ліквідності до екстрених заходів банки віднесли отримання кредитів від НБУ, продаж ОВДП та зменшення дивідендів; при цьому горизонт реалізації підтримки ліквідності НБУ становить до 50 днів [196].

Третє завдання (формування іміджу) зосереджується на відновленні довіри клієнтів та інвесторів через прозору комунікацію. Антикризові PR-комунікації є єдиним активним маркетинговим інструментом у стабілізаційній фазі. Прозорі публічні заяви про фінансовий стан, плани стабілізації та 100% гарантії ФГВФО за банківськими вкладками фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців на період воєнного стану (та до 600 тис. грн. після завершення цього періоду), узгоджені з Наглядовою радою та НБУ, дозволять підвищити рівень довіри вкладників і уникнути зайвої паніки. При цьому витрати на спонсорство під час кризи варто оминати, оскільки вони викликають скоріше обурення вкладників, що в подальшому призведе до закриття рахунків.

Критично важливо розуміти, що поверхневі PR-заходи без вирішення структурної проблеми не усувають репутаційного ризику. Показовим є кейс АТ «Сенс Банк» (колишній Альфа-Банк Україна), який у грудні 2022 року провів ребрендинг, відмовившись від російського бренду, проте це не вирішило проблему репутаційного ризику через підсанкційних власників. За даними НБУ, репутаційний ризик спричинив суттєвий негативний вплив на показники банку: кредитний портфель погіршився, банк став рекорсменом за збитковістю, що призвело до його націоналізації в липні 2023 року [195]. Натомість антикризовий імідж вимагає реальних структурних змін шляхом прозорості докапіталізації, зміни власників (якщо вони є джерелом ризику), публічних гарантій стабільності тощо.

Відновлювальна фаза передбачає обережне залучення нових клієнтів через пільгові умови як конкурентну перевагу. Після стабілізації балансу доцільно використовувати інструменти промо-акцій з обмеженням у часі, пакетні пропозиції і програми лояльності для клієнтів, що повернулися або залишилися протягом кризи. Відновлення ліквідності досягається шляхом залучення коштів клієнтів, скорочення операційних витрат і продажу неліквідних активів.

Ще один інструмент – email-маркетинг як найдешевший канал комунікації з наявною базою: його використовують для повторного залучення неактивних клієнтів через персональні листи з пропозиціями повернутися та інформування про стабілізацію ситуації. Інструмент мобільного банкінгу варто залучати на базовому рівні для забезпечення доступності сервісів. Усі дорогі канали (PPC, SMM, телебачення) залишаються мінімізованими навіть у відновній фазі.

Ключові показники ефективності кризових банків під час стабілізаційної фази включають припинення відтоку депозитів (стабілізація обсягу на рівні $\pm 5\%$), утримання топ-100 клієнтів (понад 80%), відновлення довіри через моніторинг індексу NPS. Показники відновлювальної фази включають поступове зростання депозитної бази, залучення нових клієнтів за пільгових умов, а також вихід на беззбитковість операційної діяльності. Отже, фінансова політика кризових банків підпорядковується не максимізації маркетингового ефекту, а забезпеченню

виживання установи шляхом відновлення довіри клієнтів і поступового повернення до беззбитковості.

Варто зауважити, що надані пропозиції передбачені для тих кризових банків, які зберігають можливість відновлення. Це системно важливі установи, банки з життєздатним бізнесом за умови докапіталізації, установи з готовністю акціонерів до реструктуризації. Для банків із постійною неплатоспроможністю впродовж довгострокового періоду, що характеризується відсутністю готовності акціонерів до фінансування та порушенням вимог НБУ до достатності капіталу понад дванадцять місяців підряд, застосовуються процедури виведення з ринку згідно законодавства про систему гарантування вкладів фізичних осіб.

На основі проведеного аналізу та наданих пропозицій для різних типів банків сформовано табл. 3.4 із запропонованим розподілом застосування конкретних маркетингових інструментів та визначенням їхнього впливу на фінансову політику банків. Також згруповану інформацію про вплив маркетингових інструментів на фінансову політику наведено на рис. 3.3.

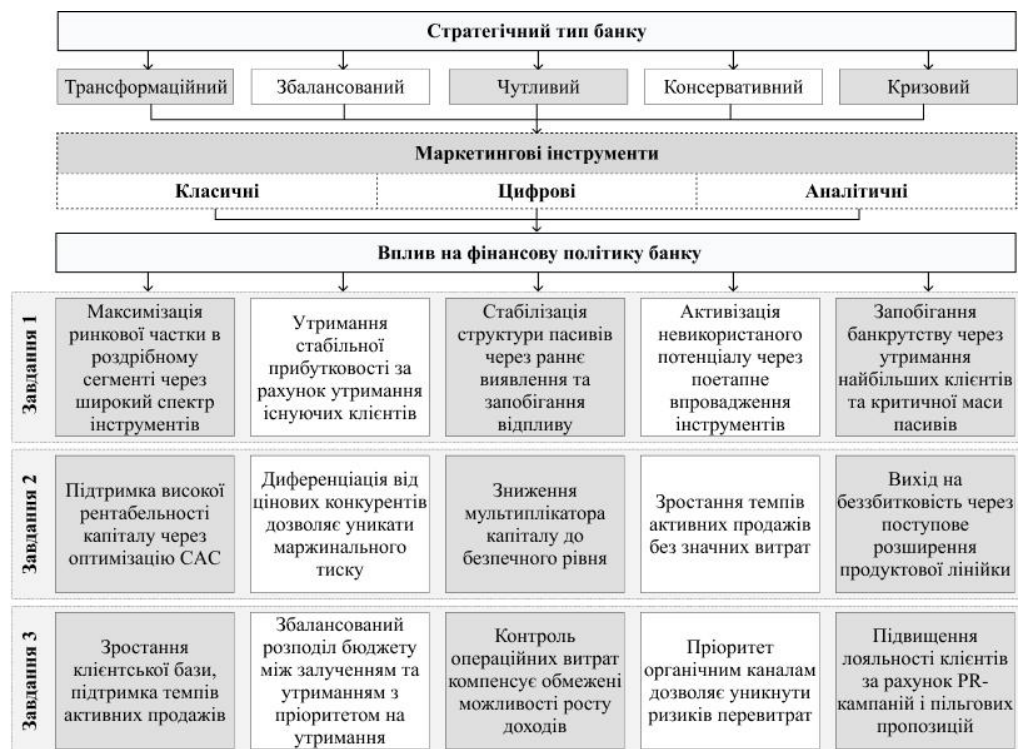


Рис. 3.3. Вплив вибору маркетингових інструментів на фінансову політику банків за типами*

* розроблено автором

Пропозиції для удосконалення фінансової політики банків різних стратегічних типів на засадах маркетингоорієнтованого підходу (МОП, роздрібний сегмент)*

№ з/п	Стратегічний тип банку	Ключова фінансова характеристика	Основна проблема фінансової політики у контексті МОП	Напрями маркетингового вдосконалення	Маркетингові інструменти	Вплив маркетингових інструментів на фінансову політику
1	2	3	4	5	6	7
1.	Трансформаційний	Найвищі середні значення ROA (2,6%) і ROE (24,0%) при одночасному найвищому рівні маркетингових інвестицій (9,11 б.п.). Високі темпи приросту активів (19,9%). Помірний мультиплікатор капіталу (10,05).	Ризик нестабільної депозитної бази через агресивну маркетингову стратегію, потреба в утриманні здобутих конкурентних позицій без втрати темпів зростання фінансових показників.	Контроль за якістю швидкого зростання кількості клієнтів через аналіз NPL, LTV. Персоналізація клієнтського досвіду за допомогою машинного навчання. Аналітичний контроль ефективності маркетингових інвестицій. Формування репутаційної стратегії в умовах високої конкуренції.	Аналітичні: платформи великих даних з інтегрованим профілем клієнта, предиктивна аналітика для прогнозування відтоку та визначення наступної пропозиції, системи управління взаємовідносинами з клієнтами зі штучним інтелектом, централізовані сховища даних. Цифрові: маркетинг через контекстну та таргетовану рекламу, реферальні програми з гейміфікацією, подієво-орієнтовані комунікаційні кампанії на основі транзакційної поведінки клієнтів. Класичні: телевізійна та зовнішня реклама для підтримки впізнаваності бренду, спонсорство подій, PR-активності.	Максимізація ринкової частки в роздрібному сегменті через агресивне зростання. Підтримання рентабельності власного капіталу на високому рівні. Поступове нарощування маркетингового бюджету в міру зростання процентних доходів.

№ з/п	Стратегічний тип банку	Ключова фінансова характеристика	Основна проблема фінансової політики у контексті МОП	Напрями маркетингового вдосконалення	Маркетингові інструменти	Вплив маркетингових інструментів на фінансову політику
1	2	3	4	5	6	7
2.	Збалансований	Помірні показники рентабельності ROA та ROE – 2,5% і 22,3% відповідно. Низьке значення темпів приросту активів (3,3%), що вказує на органічний ріст банків. Середні значення маркетингових витрат (8,13 б.п.). Помірний мультиплікатор капіталу (8,95).	Ризик втрати конкурентних позицій через недостатню диференціацію продуктів та агресивну політику на просування продукції іншими банками.	Захист наявних ресурсів, особливо в умовах посиленої активності на ринку банків трансформаційного типу. Пріоритет існуючим клієнтам без потреби у веденні активної боротьби за потенційних клієнтів. Підвищення лояльності наявних клієнтів через перехресні продажі та програми лояльності.	Аналітичні: сегментація клієнтської бази за довічною цінністю, поведінкою аналітика для виявлення сигналів відтоку, систематичний моніторинг індексу лояльності споживачів, CRM-аналітика для утримання клієнтів Цифрові: сегментовані email-комунікації з персоналізацією на основі транзакційної поведінки, API-інтеграції з фінтех-партнерами для розширення екосистеми, автоматизовані тригерні кампанії. Класичні: контент-маркетинг і фінансова освіта клієнтів, спонсорство локальних подій у регіонах присутності.	Утримання поточного рівня рентабельності власного капіталу на рівні не нижче 20% шляхом поглиблення відносин із наявними клієнтами. Цільовий коефіцієнт утримання клієнтів не нижче 90%. Збільшення середньої кількості продуктів на одного клієнта. Оптимізація структури маркетингового бюджету без збільшення за рахунок переорієнтації з неефективних каналів на результативні цифрові інструменти.

№ з/п	Стратегічний тип банку	Ключова фінансова характеристика	Основна проблема фінансової політики у контексті МОП	Напрями маркетингового вдосконалення	Маркетингові інструменти	Вплив маркетингових інструментів на фінансову політику
1	2	3	4	5	6	7
3.	Чутливий	Відносно високе ROE (17,5%) за низького ROA (0,9%) пояснюється надмірним рівнем фінансового важеля у вигляді мультиплікатора капіталу (17,35). Низькі темпи росту активів (0,8%). Високий рівень маркетингових інвестицій (7,91 б.п.).	Висока структурна вразливість ресурсної бази через надмірний мультиплікатор капіталу за низької операційної дохідності активів.	Контроль витрат і ризик-менеджмент. Фокус на існуючих клієнтах, оскільки залучення нових клієнтів коштує в 5 разів більше, ніж утримання наявних. Маркетингові інструменти використовуються як інструменти управління ризиками. Стабілізація репутації шляхом формування іміджу надійності банку.	Аналітичні: системи раннього попередження про вплив депозитів на основі поведінкових даних, когортний аналіз стабільності депозитної бази, моделі стрес-тестування ліквідності, аналітика вартості обслуговування сегментів. Цифрові: маркетинг із жорстким контролем рентабельності інвестицій, ретаргетинг існуючих клієнтів, автоматизація обслуговування через чат-боти для зниження операційних витрат, персоналізовані пропозиції щодо пролонгації депозитів. Класичні: мінімізація до технічно необхідного рівня, антикризові комунікації за потреби.	Поступове зниження мультиплікатора капіталу до цільового рівня. Підвищення операційної дохідності активів. Збільшення частки довгострокових депозитів для стабілізації ресурсного забезпечення.

№ з/п	Стратегічний тип банку	Ключова фінансова характеристика	Основна проблема фінансової політики у контексті МОП	Напрями маркетингового вдосконалення	Маркетингові інструменти	Вплив маркетингових інструментів на фінансову політику
1	2	3	4	5	6	7
4.	Консервативний	Помірний ROA (1,7%) за значно нижчого ROE (6,4%) свідчить про надмірну обережність і недостатнє використання фінансового важеля. Від'ємний приріст активів (-7,2%) та найнижча серед фінансово стійких банків маркетингова активність (2,28 б.п.). Низький мультиплікатор капіталу (3,93).	Пасивність на ринку за наявності ресурсного потенціалу призводить до скорочення активів і зниження привабливості для інвесторів.	Поступовий перехід до маркетингоорієнтованої моделі без руйнування низькоризикового профілю. Акцент на цифровому сервісі, підвищенні видимості бренду, роботі з наявною клієнтською базою та обережному розширенні продуктового портфеля. Активізація на ринку для використання наявного ресурсного потенціалу.	Етап 1: оптимізація веб-сайту для пошукових систем з акцентом на локальний пошук, базова присутність у Google та на картах, а також створення облікових записів у соціальних мережах. Етап 2: контекстна та таргетована реклама з обмеженими бюджетами для тестування сегментів, базова CRM-система для структуризації роботи з клієнтами. Етап 3: предиктивна аналітика для прогнозування схильності до крос-продажів, когортний аналіз ефективності каналів, автоматизація email-маркетингу на основі тригерів.	Поступовий вихід зі стану пасивності шляхом нарощування маркетингових інвестицій. Підвищення рентабельності власного капіталу шляхом активізації використання наявного ресурсного потенціалу. Досягнення позитивних темпів приросту активів. Цільове збільшення мультиплікатора капіталу. Очікуване зростання доходності роздрібного сегмента.

№ з/п	Стратегічний тип банку	Ключова фінансова характеристика	Основна проблема фінансової політики у контексті МОП	Напрями маркетингового вдосконалення	Маркетингові інструменти	Вплив маркетингових інструментів на фінансову політику
1	2	3	4	5	6	7
5.	Кризовий	Системний характер розладу роботи, що характеризується одночасним стрімким зниженням усіх показників: критично низька рентабельність (ROA = -6,8%; ROE = -15,8%); скорочення активів (-33,9%). Найменша маркетингова активність (0,58 б.п.). Низький мультиплікатор капіталу (3,01).	Стан неплатоспроможності через системні збитки, що супроводжується відтоком клієнтів та інвесторів.	Маркетингова політика виконує антикризову, репутаційну та стабілізаційну функції. Масштабне нарощення рекламних витрат недоцільне; пріоритетом має бути відновлення довіри, прозора комунікація, утримання ключових клієнтів і підтримка найбільш рентабельних сегментів.	Стабілізаційна фаза: персоналізовані комунікації з топ-100 найбільш цінних клієнтів через прямі особисті зустрічі, прозорі публічні комунікації про кроки стабілізації через спеціалізовані фінансові медіа, цілодобовий моніторинг та оперативне реагування на негативні публікації, антикризовий PR. Відновлювальна фаза: відновлення відносин із неактивними клієнтами через персоналізовані пропозиції, цільові низькобюджетні цифрові кампанії для специфічних ніш із мінімальною конкуренцією, партнерства з фінтех-компаніями для надання послуг під сторонніми брендами.	Стабілізація діяльності для запобігання банкрутству або примусова ліквідація. Досягнення беззбитковості протягом 12 місяців з початку відновлювальної фази. Зниження темпу відпливу депозитів. Зупинка різкого скорочення активів. Зниження частки проблемних кредитів. Підтримка достатності капіталу вище регуляторного мінімуму.

*розроблено автором

Варто зазначити про обмеження застосування розроблених пропозицій, оскільки вони є пропонуються лише для діяльності банків у роздрібному сегменті, оскільки регресійний аналіз підтвердив статистично значущий вплив маркетингових інвестицій на процентні доходи від операцій з фізичними особами ($R^2=0,462$, $p<0,001$) при відсутності такого впливу на доходи від операцій з юридичними особами ($R^2=0,003$, $p>0,05$).

Таким чином, на основі проведеного дослідження розроблено напрями удосконалення фінансової політики банків на засадах маркетингової орієнтації для 5 визначених стратегічних типів: трансформаційного, збалансованого, чутливого, консервативного та кризового. Для кожного типу банків визначено стратегічну проблему реалізації фінансової політики та сформульовано напрями її вирішення шляхом впровадження маркетингоорієнтованого підходу.

Запропоновано матрицю застосування маркетингових інструментів за визначеними типами банків (табл. 3.3), яка показує пріоритетність використання 43 маркетингових інструментів трьох категорій (аналітичні, цифрові, класичні) для виконання трьох завдань реалізації маркетингоорієнтованого підходу: створення цінності та задоволення потреб клієнтів; ефективне використання ресурсів і запобігання зайвим витратам; формування репутаційної стратегії та іміджу банку.

Для банків трансформаційного типу доцільно підвищити контроль якості швидкого зростання через поєднання аналітичних (Big Data, машинне навчання, предиктивна аналітика, CRM) і цифрових інструментів (performance-маркетинг, таргетована реклама, омніканальні комунікації) при збереженні найвищого рівня маркетингових витрат (9,11 б.п.). Для банків збалансованого типу запропоновано стратегію захисту наявних ринкових позицій через утримання клієнтів і перехресні продажі з використанням CRM-аналітики, сегментації, програм лояльності та персоналізованих комунікацій. Для банків чутливого типу запропоновано зосередитися на стабілізації ресурсного забезпечення шляхом використання маркетингу як інструменту управління ризиками. Це досягається шляхом використання предиктивної аналітики для раннього попередження про відплив депозитів, когортного аналізу стабільності та персоналізованих пропозицій для

клієнтів на основі їхніх операцій. Для банків консервативного типу запропоновано поетапну програму маркетингової активізації з поступовим нарощуванням маркетингових витрат з метою підвищення рівня процентних доходів від операцій з фізичними особами. Для банків кризового типу розмежовано маркетингові завдання стабілізаційної фази (персоналізовані комунікації з топ-100 клієнтів, антикризовий PR, прозорі комунікації про кроки стабілізації) та відновлювальної фази (повернення неактивних клієнтів, дешеві цифрові маркетингові кампанії).

Визначено систему KPI для кожного типу банків: для трансформаційного це співвідношення LTV/CAC (довгострокова цінність клієнта до вартості його залучення), частка непрацюючих кредитів за каналами агресивного залучення (NPL) та рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI); для збалансованого типу банків – це коефіцієнти утримання та відтоку клієнтів (Retention Rate, Churn Rate), середня кількість продуктів на клієнта (продуктова насиченість) та індекс лояльності клієнтів (NPS); для чутливого типу банків показниками є вартість залучення пасивів, питома вага довгострокових депозитів та мультиплікатор капіталу як індикатор структурної стійкості; для консервативного типу банків це вартість залучення клієнта (CAC), частка користувачів цифрових каналів та темп приросту активів; для кризового типу банків це темп щоденного відпливу депозитів, рівень утримання ключових клієнтів (топ-100) та індекс NPS (Net Promoter Score), що відображає відновлення довіри клієнтів.

Удосконалено напрями розвитку фінансової політики банків на засадах маркетингоорієнтованого підходу, що передбачають застосування диференційованих маркетингових інструментів (аналітичні, цифрові, класичні) для різних стратегічних типів банків (трансформаційний, збалансований, чутливий, консервативний, кризовий) у роздрібному сегменті з урахуванням їхніх фінансових показників, стратегічних проблем їх функціонування. В межах впровадження маркетингоорієнтованого підходу визначено результати застосування маркетингових інструментів на фінансову політику банків (максимізація ринкової частки для трансформаційних банків, зростання активів для консервативних установ; підтримка стабільної прибутковості для збалансованих банків, структурна

оптимізація капіталу для чутливих установ; а також стабілізація діяльності з виходом на беззбитковість для кризових банків) та розроблено цільові показники ефективності маркетингової політики банків, використання яких сприятиме створенню цінності, задоволенню потреб клієнтів, ефективному використанню ресурсів, формуванню репутаційної стратегії та покращенню іміджу банку.

3.2. Удосконалення нормативного забезпечення фінансової політики банків на засадах маркетингоорієнтованості

На сьогодні пріоритети фінансової політики банків зміщуються від активного нарощування активів до забезпечення фінансової стійкості. Такі тенденції зумовлені, в першу чергу, умовами геополітичного середовища, які водночас охоплюють питання національної безпеки та євроінтеграції. Завдяки цьому НБУ активно впроваджує нові регуляторні вимоги для комерційних банків. Одним із таких кроків є підвищення ставки податку на прибуток банків до 50%, що суттєво обмежує їхній потенціал для нарощування капіталу. Отже, традиційні підходи до фінансового планування стають неефективними, що спричиняє потребу у зміщенні орієнтирів. Застосування маркетингоорієнтованого підходу для оптимізації витрат і максимізації фінансової віддачі від кожного клієнта дозволяє частково вирішити цю проблему.

Проте відсутність належного нормативного забезпечення маркетингових цілей банку не дозволяє ефективно впроваджувати їх у загальну політику управління ризиками банку. Крім цього, проведений аналіз в п.2.1 дисертації показав, що українські банки суттєво різняться за структурою капіталу, рівнем фінансового важеля та операційною ефективністю, утворюючи різні стратегічні типи (трансформаційні, збалансовані, консервативні, чутливі та кризові). Відповідно, формування єдиної універсальної моделі фінансового управління є недоречним.

Метою цього пункту дослідження є формування пропозицій щодо розвитку нормативного забезпечення фінансової політики банків на засадах

маркетингоорієнтованого підходу з урахуванням існуючих тенденцій у банківській сфері, пов'язаних з цифровізацією фінансових послуг, впровадженням відкритого банкінгу, посиленням вимог щодо захисту прав споживачів фінансових послуг

Незважаючи на поширення цифрового банкінгу, CRM-систем, технологій Big Data, дистанційного обслуговування клієнтів і персоналізованих фінансових послуг, залишається невирішеним питання нормативного закріплення місця маркетингової політики в системі фінансового управління банку, регулювання взаємодії маркетингових підрозділів з фінансовими та ризик-орієнтованими підрозділами, а також визначення критерії оцінки ефективності маркетингових рішень у контексті досягнення фінансових результатів банку.

Необхідність розробки нормативної підтримки маркетингоорієнтованої фінансової політики також обґрунтовується сучасними міжнародними тенденціями розвитку банківської сфери. Серед таких тенденцій особливо важливими є цифровізація фінансових послуг, впровадження відкритого банкінгу, посилення вимог щодо захисту прав споживачів фінансових послуг, ESG-трансформація банківського сектору та зростаюча роль кібербезпеки у формуванні довіри клієнтів до банків.

Нормативно-правову базу фінансової політики банку на засадах маркетингоорієнтованого підходу доцільно розглянути на трьох взаємопов'язаних рівнях, що відповідають ієрархії функціонування суб'єктів фінансового управління: макро-, мікро- та операційному. Макрорівень охоплює регуляторні вимоги Національного банку України. Це вимагає аналізу того, наскільки пруденційний нагляд, чинний наразі, враховує маркетингову складову діяльності банків. Мікрорівень стосується внутрішнього банківського регулювання, зосереджуючись на ролі маркетингової політики в системі внутрішньої документації банку та на наявності зв'язків між маркетинговими підрозділами та підрозділами управління ризиками. Операційний рівень охоплює процедури взаємодії між маркетинговим підрозділом, підрозділом управління ризиками та фінансовим департаментом під час обґрунтування маркетингових витрат. Таким чином, необхідно провести аналіз наявного нормативного забезпечення фінансової

політики банків на трьох рівнях, виявити їх особливості, місце маркетингу у структурі нормативного забезпечення банків, а також знайти шляхи до покращення фінансової політики банків на трьох рівнях відповідно до маркетингоорієнтованого підходу.

Формування моделі нормативного забезпечення потребує попереднього аналізу міжнародних трендів і стратегії НБУ як національного регулятора, щоб зрозуміти напрями розвитку фінансової політики банків у контексті маркетингоорієнтованого підходу.

Згідно зі Звітом про фінансову стабільність за 2025 рік, НБУ системно впроваджує вимоги до діяльності банків відповідно до Базельських стандартів і законодавства ЄС. Відповідно, діяльність банків має здійснюватися з дотриманням пруденційних нормативів. У межах євроінтеграції НБУ у грудні 2025 року запровадив вимоги щодо розкриття інформації про структуру та адекватність капіталу, управління ризиками, корпоративне управління та політику винагород (Pillar III). Оприлюднення цієї інформації дає змогу зрозуміти, наскільки банк ризикує своїм капіталом і як він мотивує свій топ-менеджмент [194, с. 42].

Відповідно до Закону України «Про платіжні послуги» [223] та впровадження відкритого банкінгу в Україні [219], НБУ створює нормативне підґрунтя для відкритого доступу до клієнтських даних через API. Відкритий банкінг дозволяє здійснювати обмін даними клієнтів, а також надає доступ фінтех-компаніям. У цих умовах утримання клієнтів стає ключовим завданням фінансової політики банків і передбачає значні інвестиції у CRM-системи та персоналізацію, про що також зазначено у п. 3.1.

Крім цього, європейський курс закріплюється нормативами забезпечення цифрової операційної стійкості та вимогами Директиви NIS2, що підвищують вимоги до моніторингу вразливостей, тестування, управління IT-постачальниками та аудиту. У контексті нормативного забезпечення фінансової політики банків це означає, що будь-який цифровий продукт або мобільний застосунок має відповідати міжнародним стандартам безпеки. Це, в свою чергу, передбачає тісну

взаємодію між відділами, що відповідають за маркетинг, цифровізацію та кібербезпеку.

Одним з напрямів трансформацій у нормативному регулюванні банків є адаптація фінансової політики банку до стандартів сталого розвитку, а також дотримання вимог щодо цифрової операційної стійкості у сфері кібербезпеки (зокрема, впровадження норм європейських директив DORA та NIS2 [198]). Впровадження міжнародних стандартів екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) стало визначальним фактором для залучення фінансування та формування клієнтської лояльності. На регуляторному рівні Стратегія НБУ має на меті розроблення та поетапне впровадження Політики ESG для фінансового сектору. Більшість банків уже включає ESG-стандарти до власних стратегій і планів розвитку. Наприклад, ОТП Банк зазначає, що розуміє важливість власної ролі у стимулюванні «зеленого» переходу до сталого споживання, циркулярної економіки та відповідального ведення бізнесу, тому прагне здійснювати власну діяльність з урахуванням основоположних довкільно-соціальних принципів і стандартів [70, с. 29]. Це вказує на додаткові обмеження для ведення маркетингової діяльності, оскільки банки нормативно відмовляються від просування продуктів, що шкодять екології.

Крім регуляторних обмежень, для удосконалення нормативно-правового забезпечення на першому рівні важливою є оцінка тенденцій у бізнес-середовищі. Згідно зі звітами «Маккінсі енд Компані» за 2025 [63] і 2026 [22] роки, конкурентоспроможність банку більше не залежить від його масштабу, а визначається точністю та швидкістю ухвалення рішень. Традиційні переваги, такі як масштабна мережа відділень, продуктовий асортимент або багаторічна присутність на ринку, більше не гарантують успіху. Натомість головним фактором стає точність як здатність банку розуміти специфічні потреби клієнтів, створювати вузькоспрямовані ціннісні пропозиції за допомогою аналітики даних і усувати операційну складність [63, с. 6]. Для банків це означає відмову від неконтрольованих масових рекламних витрат на користь таргетингу та персоналізації.

Для оцінювання рівня впровадження маркетингової складової у систему фінансової політики банків доцільно здійснити аналіз внутрішніх документів та організаційної структури банків України, починаючи з регуляторного рівня. Стратегія НБУ «Фінансова фортеця України» [239] має два фокуси – «спротив» і «відновлення» – і передбачає досягнення 5 стратегічних цілей, деталізованих у 25 ініціативах. Чотири з цих цілей спрямовані на зовнішній вплив, тобто на учасників фінансової екосистеми (банки, фінансові установи, страхові компанії тощо). П'ята ціль «Ефективний центральний банк» є внутрішньою та містить ініціативу щодо посилення комунікацій НБУ («голос НБУ»). Вона передбачає зміну позиціонування НБУ з точки зору його комунікаційного стилю та комунікаційних каналів. Мета цієї ініціативи – заклик до ведення всіма учасниками фінансового ринку прозорості та зрозумілої для загалу комунікаційної політики на прикладі НБУ.

Для визначення рівня залученості маркетингової складової у фінансове управління банків здійснено аналіз публічних стратегій, звітів про управління, статутів та оприлюднених організаційних структур найбільших банків України.

Нормативне забезпечення фінансової політики банків України з урахуванням маркетингової складової та запропоновані напрями його удосконалення представлено в табл. 3.5. Проведений аналіз дозволив виокремити три рівні впровадження маркетингових інструментів і технологій: високий рівень впровадження маркетингу, коли він стає одним із визначальних елементів бізнес-моделі банку, безпосередньо впливає на розробку продуктів, ціноутворення тощо; помірний рівень впровадження, коли маркетинг представлений відокремленим функціональним підрозділом і виконує комунікаційну та підтримуючу роль; низький рівень залучення, коли функції маркетингу є розмитими та виконуються різними підрозділами. Спільними для всіх розглянутих установ є відсутність формалізованого зв'язку між маркетинговими показниками (вартість залучення клієнта, утримання, віддача від маркетингових інвестицій) і фінансовими результатами, відокремленість маркетингових підрозділів від ризик-менеджменту, а також відсутність методичних підходів до вимірювання ефективності маркетингових витрат у нематеріальній сфері банківських послуг.

Нормативне забезпечення фінансової політики банків України з урахуванням маркетингової складової та запропоновані напрями його удосконалення*

№ з/п	Установа	Стратегія та інші документи	Відображення маркетингової складової	Авторський коментар	Напрями удосконалення
1	2	3	4	5	6
I рівень					
1.	Національний банк України	Стратегія «Фінансова фортеця» [239]; Плани відновлення банків в Україні [196]; Положення про: Оприлюднення пруденційної інформації [222]; Звіт про фінансову стабільність за 2025 рік [194]; Встановлення підвищених значень пруденційних нормативів для банків України [220].	Маркетинг не є об'єктом нагляду. На макrorівні регулювання маркетингової діяльності реалізується через прозорість розкриття інформації про фінансові послуги, фінансову інклюзію та недопущення недоброчесної реклами. Внутрішньо маркетинг реалізується через засади клієнтоорієнтованості, захисту прав споживачів, фінансової грамотності та інклюзії, а також ініціативу комунікацій «голос НБУ»	Оцінка життєздатності бізнес-моделі банків не враховує рівня агресивності їхніх маркетингових інструментів. У межах оцінки за методологією SREP НБУ не застосовує критеріїв для діагностики того, наскільки маркетингова стратегія банку пов'язана з прихованим ризиком нестабільності депозитної бази, що загрожує майбутній фінансовій стійкості банку.	Пропонується включити до переліку кількісних показників оцінки бізнес-моделі банку в межах процесу SREP 2 індикатори: витрати на рекламу і маркетинг на 1 грн активів та процентні доходи від операцій з фізичними особами на 1 грн активів. Банки з групи системно важливих, у яких перший індикатор перевищує медіанне значення за одночасно нижчого за медіану другого, підлягають підвищеній увазі при визначенні балу бізнес-моделі (BM) у межах SREP, що впливає на визначення додаткових вимог до капіталу банку.
II рівень					
2.	АТ КБ «ПриватБанк»	Стратегія розвитку банку до 2024 року [240]; Інтегрований звіт за 2025 рік [232].	Маркетинг використовується у роздрібній бізнес-моделі банку через цифровізацію сервісів. Маркетинг спрямований на	Маркетинг розглядається переважно як складова IT-інфраструктури, а не як самостійний елемент фінансової політики. Немає регламентації межі між	Нормативне закріплення показників клієнтської цінності (LTV) як ключових фінансових KPI для впровадження маркетингових ініціатив. Розробка та впровадження

№ з/п	Установа	Стратегія та інші документи	Відображення маркетингової складової	Авторський коментар	Напрями удосконалення
1	2	3	4	5	6
			стимулювання активності клієнтів і перехресні продажі. Це нормативно закріплено через розвиток власної екосистеми (напр., персоналізована програма лояльності «Привіт» на основі штучного інтелекту).	активним просуванням послуг і ризиком зниження лояльності клієнтів. Немає прямої нормативної прив'язки до показників вартості утримання клієнта.	внутрішнього регламенту етичного використання ШІ-алгоритмів у маркетингу для балансування між цілями зростання комісійних доходів і ризиком втрати лояльності клієнтів (NPS).
3.	АТ «Ощадбанк»	Стратегічна програма розвитку до 2028 року [128]; Принципи (кодекс) корпоративного управління [216]; Консолідований звіт про управління [158].	Маркетингова функція підпорядкована принципам соціальної відповідальності та стандартам ESG. Фокус на управлінні клієнтським досвідом, інклюзії («Моя безбар'єрність») та формуванні репутації «банку першого вибору» через ціннісне позиціонування.	Немає тісного зв'язку з соціально орієнтованим маркетингом і фінансовими цільовими показниками. Маркетингова політика виконує функцію державного PR та відповідності вимогам, коли маркетинг створює відкладений соціальний капітал, а не прямий фінансовий результат.	Нормативне розмежування маркетингового бюджету на соціально-репутаційний і комерційний напрями. Впровадження фінансових показників (CAC, LTV) лише для комерційного напрямку та цифрових каналів збуту, що дозволить оцінювати вплив маркетингу на операційний прибуток банку.
4.	АТ «Універсал Банк» (monobank)	Річний звіт [227]; Політика управління комплаєнс-ризиками [213].	Маркетинг є невід'ємною частиною повністю цифрової бізнес-моделі monobank. Стратегія передбачає агресивне масштабування через розширення екосистеми та поведінкову персоналізацію. Управління клієнтським досвідом є головним фактором зростання	Існує неузгодженість між інструментами поведінкового маркетингу та комплаєнс-контролем. Відсутні норми щодо регулювання етичності агресивної гейміфікації фінансових продуктів. Маркетингові інструменти, що стимулюють високий рівень клієнтської	Встановлення вимог щодо етичності цифрового маркетингу на нормативному рівні. Впровадження у фінансову політику нормативного KPI щодо допустимого рівня відтоку клієнтів (Churn Rate) та частки непрацюючих кредитів (NPL), сформованих через гейміфіковані канали.

№ з/п	Установа	Стратегія та інші документи	Відображення маркетингової складової	Авторський коментар	Напрями удосконалення
1	2	3	4	5	6
			комісійних і процентних доходів.	активності, не мають нормативних обмежень щодо поведінкового тиску на клієнта.	
5.	АТ «ОТП Банк»	Річний звіт за 2025 рік [70]; Стратегія ESG [20].	Маркетингова політика регламентована стандартами материнської міжнародної групи OTP Group. Зосереджено на підтримці преміального сегмента, B2B-клієнтів та інституційного комплаєнс-маркетингу (інтеграції принципів ESG). Використання цифрових інструментів і CRM-систем спрямоване на утримання наявної клієнтської бази.	Залежність від консервативних політик материнської компанії не дає змоги активно використовувати маркетинг. Відсутня нормативна методологія гнучкого перерозподілу маркетингових інвестицій для стимулювання масового сегмента, що підтримує низькі темпи органічного зростання активів установи.	Нормативна децентралізація маркетингового бюджету банку. Застосування сценарного моделювання ефективності (співвідношення LTV/CAC), що дозволить обґрунтовано збільшувати маркетингові витрати на залучення нових клієнтів без порушення встановлених стандартів ризик-менеджменту материнської групи.
6.	АТ «ПУМБ»	Річний звіт за 2025 рік [260]; Стратегія сталого розвитку [241].	Маркетинг є ключовим інструментом у роздрібному сегменті. Як абсолютний лідер ринку за обсягом маркетингових витрат, банк системно використовує інструменти агресивного маркетингу та фінансового стимулювання для максимізації роздрібної клієнтської бази й транзакційної активності.	Банк є абсолютним лідером за обсягом маркетингових витрат серед усіх банків системи. При цьому в публічних документах не розкривається методологія обґрунтування маркетингового бюджету та критерії оцінки його фінансової ефективності.	Нормативне закріплення у фінансовій політиці банку співвідношення LTV/CAC як обов'язкового індикатора ефективності маркетингових витрат із визначенням порогового значення для перегляду маркетингового бюджету. За наявності CRM-системи впровадження механізму моніторингу фінансової віддачі маркетингових інвестицій у розрізі каналів залучення клієнтів.

№ з/п	Установа	Стратегія та інші документи	Відображення маркетингової складової	Авторський коментар	Напрями удосконалення
1	2	3	4	5	6
7.	АТ «А - Банк»	Стратегія на 2026 рік [238]; Річний звіт за 2025 рік [259].	Банк реалізує агресивну маркетингову політику, спрямовану на масштабування роздрібного бізнесу та сегмента МСБ. Ключовими інструментами є реферальні програми, цифрові канали (застосунок Abank24), партнерства з іншими компаніями (картки АТБ, Bolt, Епіцентр) та прямі фінансові стимули. Маркетинг об'єднано з ІТ-стратегією у сфері обробки даних клієнтів.	Попри активне просування на ринку, банк витрачає більше на залучення (високий САС), ніж отримує від клієнта (низький LTV), що підтверджується аналізом його фінансового стану у п. 2.1. Стратегія розвитку спрямована на активне зростання, але немає нормативних обмежень щодо витрат на залучення клієнтів.	Впровадження у фінансову політику нормативу співвідношення LTV/CAC як головного обмежувача для контролю високих обсягів маркетингових витрат на залучення клієнтів. Регламентація механізму перерозподілу частини маркетингових витрат із каналів первинного залучення на інструменти маркетингу утримання та стимулювання клієнтської активності.
8.	АТ «Укресімбанк»	Стратегія управління ризиками [242]; Звіт про управління за 2025 рік [140].	З огляду на статус державного корпоративного банку, маркетинг виконує комунікаційну функцію. Маркетинг спрямований на управління міжнародними зв'язками та підтримку репутації. Наприклад, банком було впроваджено інструмент управління ризиком репутації («Експертні висновки щодо оцінки ризику репутації»).	Незважаючи на наявність інструментів моніторингу репутації, у фінансовій політиці банку немає зв'язку між ефективністю маркетингової політики та вартістю залучених коштів. Маркетинг і PR не використовуються для стабілізації мультиплікатора капіталу. Репутаційний капітал банку не передбачає формального відображення в KPI.	З огляду на корпоративну бізнес-модель банку, застосування кількісних маркетингових показників маркетингової стійкості є обмеженим. Маркетингова діяльність банку виконує переважно комунікаційну функцію і підлягає оцінці в межах управління репутаційним ризиком відповідно до внутрішніх документів банку.

*сформовано автором на підставі джерел [194; 70; 239; 220; 222; 240; 232; 158; 216; 128; 213; 227; 196; 238; 259; 260; 241; 70; 20; 242; 140]

Відповідно до аналізу нормативних документів банків України зроблено висновок, що маркетингова складова є частиною нормативного забезпечення фінансової політики переважної більшості банків, проте в основному використовується як допоміжний інструмент. Спільними для всіх розглянутих установ є відсутність формалізованого зв'язку між маркетинговими показниками (вартість залучення клієнта, утримання, віддача від маркетингових інвестицій) і фінансовими результатами, відокремленість маркетингових підрозділів від ризик-менеджменту банку, відсутність методичних підходів до вимірювання ефективності маркетингових витрат у нематеріальній сфері банківських послуг.

На рівні Національного банку України маркетингова політика не є об'єктом нагляду, а оцінка життєздатності бізнес-моделі за методологією SREP не містить критеріїв для діагностики того, наскільки маркетингова стратегія банку формує прихований ризик нестабільності ресурсної бази. На рівні банків маркетинг розглядається переважно поза межами фінансової політики. Зокрема, як складова ІТ-інфраструктури (АТ КБ «ПриватБанк»), функція державного PR і відповідності (АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк») або інструмент агресивного масштабування (АТ «Універсал Банк», АТ «ПУМБ», АТ «А-Банк»). У жодному з розглянутих випадків маркетингові витрати нормативно не пов'язані з показниками вартості та якості сформованої клієнтської й кредитної бази.

У контексті дослідження під агресивною маркетинговою стратегією банку розуміється політика, орієнтована на екстенсивне масштабування роздрібної клієнтської бази, що реалізується через поєднання інструментів активного стимулювання попиту без належного врахування довгострокової платоспроможності залучених клієнтів. Згідно з дослідженнями О.Л. Сирчина, стратегія агресивного зростання банку націлена на розширення ринкової частки темпами, що перевищують середньоринкові, і неминуче супроводжується прийняттям підвищених рівнів ризику та потенційним зниженням прибутковості [234, с. 89]. Отже, напрямом для вдосконалення нормативного забезпечення фінансової політики банку на макрорівні має бути регулювання агресивного маркетингу, за якого банк нарощує клієнтську базу без обмежень щодо вартості

залучення та якості сформованого кредитного портфеля. Ризик полягає у майбутньому зростанні частки непрацюючих кредитів та відтоку клієнтів після завершення акційних маркетингових кампаній.

На макрорівні запропоновані напрями вдосконалення, спрямовані на впровадження елементів маркетингоорієнтованого підходу до системи пруденційного нагляду шляхом включення маркетингових індикаторів до показників оцінки бізнес-моделі банку в межах процесу SREP. Відповідно до Положення про встановлення підвищених значень пруденційних нормативів для банків України [220], оцінка бізнес-моделі є самостійним елементом SREP і здійснюється на підставі результатів аналізу бізнес-моделі, оцінки кількісних та якісних показників, перелік яких не є вичерпним (п. 68). Оцінка бізнес-моделі безпосередньо впливає на визначення компонента P2RBM у складі додаткового розміру капіталу P2R, який набуває значення від 0 до 3% залежно від балу бізнес-моделі (п. 15. пп. 3). При цьому Положення передбачає порівняння з показниками подібних банків як один із критеріїв визначення значення P2RBM (п. 20 пп. 5), а також право НБУ враховувати отриману в результаті додаткового дослідження інформацію про обставини, що мають або можуть мати вплив на величину ризиків, притаманних діяльності банку, або стратегію його діяльності (п. 8 пп. 1) [220]. Це надає можливість обґрунтувати включення маркетингових індикаторів до окремих нормативних положень.

Результати матричного аналізу, проведеного в п. 2.3, свідчать про наявність квадранта банків-інвесторів (квадрант IV), що характеризуються витратами на рекламу і маркетинг на 1 грн активів вище медіанного рівня середньоринкових значень, за одночасно нижчих за медіану процентних доходів від операцій з фізичними особами на 1 грн активів. У п. 2.3 зазначено, що така стратегія може бути виправданою як тимчасовий розрив «витрати–дохід» у фазі нарощування клієнтської бази, однак потребує обов'язкового моніторингу та перегляду у разі збереження від'ємного відхилення. З позиції пруденційного нагляду таке співвідношення є сигналом підвищеного ризику для поточної життєздатності бізнес-моделі банку.

Пропонується щорічно розраховувати медіанні значення обох індикаторів (маркетингові витрати та процентні доходи від роздрібного сегменту на 1 грн активів) для системно важливих банків на основі наглядової статистики НБУ відповідно до методології, використаної в п. 2.3. Банки, у яких водночас витрати на рекламу і маркетинг на 1 грн активів перевищують медіанне значення по системі, а процентні доходи від операцій з клієнтами - фізичними особами на 1 грн активів є нижчими за медіанне значення, підлягають підвищеній увазі при визначенні балу бізнес-моделі (BM) в межах SREP, що відповідно впливає на значення компонента $P2R_{BM}$ [220].

На мікрорівні напрями вдосконалення нормативного забезпечення для впровадження маркетингоорієнтованого підходу передбачають нормативне закріплення у внутрішній фінансовій політиці банку оцінки впливу маркетингових показників на фінансові результати через концепцію маркетингової стійкості. Маркетингова стійкість – це досягнення банком стійкого стану на ринку, що допоможе протистояти загрозам оточуючого середовища шляхом повного застосування можливостей маркетингового комплексу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики) для задоволення потреб споживачів [76, с. 37]. У контексті цього дослідження маркетингова стійкість розглядається як здатність банку отримувати стабільні фінансові результати завдяки маркетингу. Високий рівень маркетингової стійкості означає, що банк залучає клієнтів за економічно обґрунтованою вартістю та забезпечує їхню довгострокову прибутковість без використання сумнівних інструментів стимулювання продажів. Операційно вона вимірюється через показники, доступні на рівні внутрішньої звітності банку, методику розрахунку яких наведено в підрозділі 1.3:

- вартість залучення клієнта (CAC):

$$CAC = MI/CA \quad (3.1)$$

де MI – сума витрат на маркетинг і продажі за період, грн;

CA – кількість нових клієнтів, залучених за відповідний період, осіб;

- позиттєва цінність клієнта (LTV):

$$LTV = ARPU \times PF \times CL \quad (3.2)$$

де ARPU – середній дохід від одного клієнта за рік, грн;

PF – середня частота операцій клієнта на рік;

CL – середня тривалість співпраці з клієнтом, років;

- співвідношення LTV/CAC;
- рівень відтоку клієнтів (Churn Rate):

$$Churn Rate = 1 - RR = 1 - ((C_1 - C_{new})/C_0 * 100\%) \quad (3.3)$$

де RR – це Retention Rate (коефіцієнт утримання клієнтів);

C_1 – кількість клієнтів на кінець періоду, осіб;

C_{new} – кількість нових клієнтів, залучених протягом періоду, осіб;

C_0 – кількість клієнтів на початок періоду, осіб;

- частка непрацюючих кредитів у роздрібному портфелі (NPL), визначається відповідно до нормативних вимог НБУ.

Пріоритетний набір показників визначається за стратегічним типом банку відповідно до табл. 3.6. Для банків, орієнтованих на масштабування та агресивний маркетинг, ключовими обмежувачами є норматив співвідношення довічної цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC), а також показники частки непрацюючих кредитів у роздрібному портфелі та рівня відтоку клієнтів. Для банків із вираженою соціально-репутаційною функцією маркетингу доцільним є нормативне розмежування маркетингового бюджету на репутаційний і комерційний напрями із застосуванням фінансових КРІ виключно до комерційного напрямку. Під останніми маються на увазі банки, для яких маркетинг спрямований не лише на фінансовий результат, а й на репутацію, соціальну відповідальність бізнесу тощо. На нашу думку, некоректно включати репутаційний напрям маркетингових заходів під час їх оцінювання за фінансовими цільовими показниками. Натомість маркетингові витрати, спрямовані на комерційне

залучення, мають бути включені до фінансових KPI. Окремим напрямом для банків із розвинутою цифровою екосистемою є впровадження внутрішнього регламенту етичного використання алгоритмів штучного інтелекту в маркетингу для збалансування цілей зростання комісійних доходів із ризиком втрати лояльності клієнтів. Згруповану схему рекомендацій наведено на рис. 3.4.

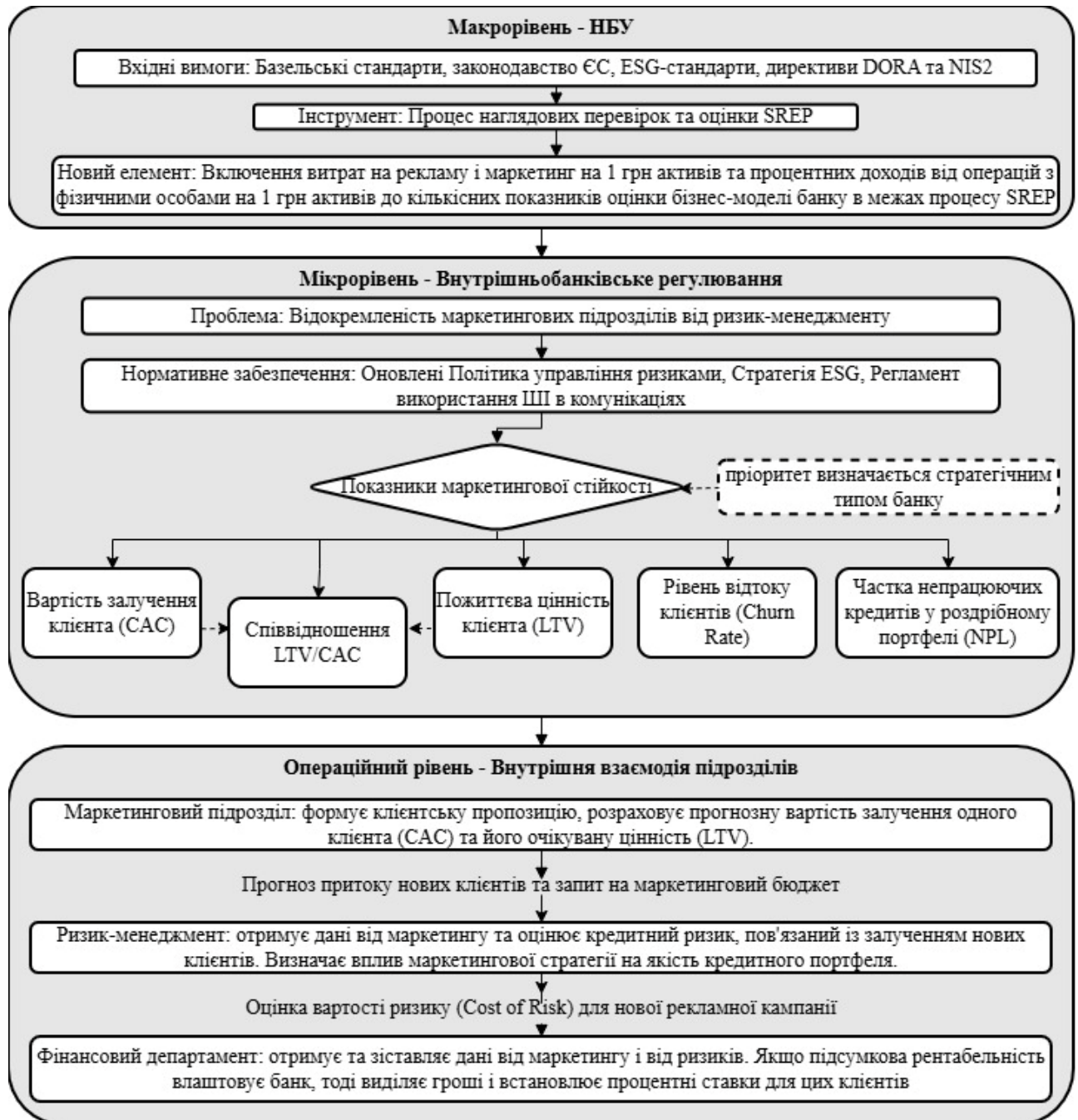


Рис. 3.4. Запропонована система нормативного забезпечення маркетингоорієнтованої фінансової політики банку*

* сформовано автором

Як показано на рис. 3.4. операційний рівень дотримання нормативних вимог передбачає міжфункціональний зв'язок між структурними підрозділами (маркетинговий підрозділ, ризик-менеджмент, фінансовий департамент). Процес їхньої взаємодії побудований на коригуванні маркетингових показників (прогнозна вартість залучення одного клієнта та його очікувана цінність) з урахуванням вартості ризику. Відповідно до цього, маркетинговий відділ розраховує базову довічну цінність клієнта (LTV) і його вартість залучення (CAC). Відділ управління ризиками доповнює базове значення LTV коефіцієнтом очікуваних кредитних збитків для конкретної групи клієнтів, щоб отримати LTV, скоригований на ризик. Фінансовий відділ затверджує бюджет маркетингових кампаній, якщо коефіцієнт LTV, скоригований на ризик, у співвідношенні з CAC перевищує нормативну рентабельність інвестицій банку. Цей процес усуває ймовірність того, що відділ маркетингу залучатиме потенційних клієнтів для досягнення ключових показників ефективності, але згодом спричинятиме збитки, пов'язані з високим рівнем коефіцієнта непрацюючих кредитів (NPL).

На основі проведеного аналізу пропонуємо проєкт внутрішнього нормативного документа «Маркетингоорієнтована фінансова політика банку», який об'єднає отримані висновки з попередніх розділів і надалі дозволить їх застосовувати на практиці. Запропоноване Положення встановлює нормативні межі, принципи та напрями визначення ключових показників ефективності. Варто зазначити, що конкретні цільові значення цих показників для кожного стратегічного типу банку визначаються рекомендаціями підрозділу 3.1 (табл. 3.2-3.4) та внутрішніми рішеннями уповноважених органів банку. Структуру проєкту Положення наведено у *Додатку Г*.

Запропонований проєкт містить загальні положення, принципи маркетингоорієнтованої фінансової політики банку, розподіл повноважень і функцій, систему ключових показників ефективності за стратегічними типами банків, а також порядок контролю та перегляду цього Положення. Оскільки проєкт Положення передбачає диференційований підхід, ключовим елементом його реалізації є система ключових показників ефективності (KPI). Для кожного з п'яти

стратегічних типів банків, визначених за результатами фінансової діагностики, наведеної в п. 2.1, встановлюється конкретний набір показників ефективності його маркетингової діяльності. Відповідно до цієї структури сформовано табл. 3.6, що описує пріоритетні показники ефективності маркетингоорієнтованої фінансової політики банків за їх стратегічними типами. Граничні значення показників переглядаються у разі зміни стратегічного типу банку або регуляторних вимог.

Таблиця 3.6

**Пріоритетні показники ефективності маркетингоорієнтованої
фінансової політики за стратегічними типами банків***

№ з/п	Стратегічний тип банку	Пріоритетний показник (KPI)	Застосування та напрям контролю
1	2	3	4
1.	Трансформаційний	Співвідношення LTV/CAC; частка непрацюючих кредитів (NPL) у роздрібному сегменті	Контроль якості швидкого зростання клієнтської бази: маркетингові інвестиції спрямовуються у сегменти з найвищим співвідношенням LTV/CAC; цільове значення співвідношення та гранична частка NPL встановлюються згідно з рекомендаціями підрозділу 3.1.
2.	Збалансований	Коефіцієнт утримання клієнтів; індекс лояльності клієнтів (NPS); середня кількість продуктів на клієнта	Захист досягнутих ринкових позицій через поглиблення відносин з наявними клієнтами та перехресні продажі; маркетинговий бюджет оптимізується за рахунок переорієнтації на результативні цифрові канали.
3.	Чутливий	Частка довгострокових депозитів; рівень відтоку вкладників (Churn Rate); мультиплікатор капіталу	Використання маркетингових інструментів як засобу управління ризиками ресурсної бази. Пріоритет на утриманні наявних клієнтів і стабілізації пасивів, поступове зниження фінансового важеля.
4.	Консервативний	Вартість залучення клієнта (CAC); частка користувачів цифрових каналів	Поступова активізація на ринку з використанням наявного ресурсного потенціалу. Поступове підвищення маркетингової активності та видимості бренду.
5.	Кризовий	Темпи відтоку депозитів; рівень утримання ключових клієнтів; індекс лояльності клієнтів (NPS)	Маркетинг здійснює антикризові та стабілізаційні функції: пріоритет надається прозорим комунікаціям, утриманню найцінніших клієнтів і відновленню довіри. Масштабне нарощування рекламних витрат не застосовується.

*сформовано автором

Для трансформаційних банків, головним ризиком яких є погіршення якості кредитного портфеля через надто швидке зростання, ключовим KPI є співвідношення довічної вартості клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC) з обов'язковим коригуванням на частку непрацюючих кредитів (NPL). Економічне обґрунтування цього показника полягає в запобіганні ситуаціям, коли маркетингові витрати спрямовуються на максимізацію кількості залучених клієнтів без урахування їхньої довгострокової цінності для банку, що призводить до зростання CAC без відповідного приросту LTV. Коригування LTV з урахуванням вартості ризику дозволяє фінансовому відділу об'єктивно оцінювати рентабельність інвестицій у маркетинг.

Для збалансованих банків, які вже мають значну частку ринку, пріоритетом є її захист. З огляду на те, що залучення нового клієнта є значно дорожчим, ніж утримання існуючого, фокус фінансового контролю зміщується на показники утримання: коефіцієнт утримання, середню кількість активних продуктів на одного клієнта та індекс лояльності (NPS). Зростання цих показників свідчить про ефективність крос-продажів і забезпечує стабільність клієнтської бази без потреби в проведенні рекламних кампаній з великим бюджетом.

Для чутливих банків маркетинг розглядається насамперед як інструмент стабілізації. Оскільки ці установи мають надмірно високий мультиплікатор капіталу та вразливу ресурсну базу, ключовими KPI є частка довгострокових депозитів у загальному портфелі та рівень відтоку клієнтів. Це означає, що маркетинговий бюджет спрямовується не на рекламу нових кредитів, а на прогнозу аналітику поведінки вкладників і персоналізовані комунікації для їх утримання, тим самим поступово знижуючи структурний ризик до безпечного рівня.

Для консервативних банків, що характеризуються пасивністю та від'ємними темпами зростання активів, ключовими показниками є вартість залучення клієнта (CAC) та частка активних користувачів цифрових каналів. Оскільки ці банки мають значний невикористаний потенціал та низький рівень операційного ризику,

впровадження показника САС спонукає їх вимірювати фінансову віддачу від початкових інвестицій у SEO, контент-маркетинг і модернізацію цифрових послуг.

Для кризових банків використання традиційних маркетингових КРІ є недоречним. Їхня ефективність вимірюється здатністю маркетингових інструментів (передусім кризового PR та персоналізованих комунікацій) підвищувати лояльність клієнтів. Ключовими показниками тут є зниження щоденного темпу відтоку депозитів і частка утриманих ключових клієнтів. Повернення до позитивних тенденцій у цих показниках (разом із підвищенням індексу NPS) сигналізуватиме про успішне завершення етапу стабілізації та відновлення довіри до фінансової установи.

Таким чином, запропонований проєкт Положення можна використовувати як основу для нормативного забезпечення маркетингоорієнтованої фінансової політики банку.

Оцінка глобальних тенденцій розвитку цифрової економіки, актуальної стратегії Національного банку України та внутрішніх нормативних документів українських банків показує, що нормативне забезпечення фінансової політики банків наразі на тому етапі розвитку, коли важливою є регламентація взаємовідносин із клієнтом. Маркетинг має здійснюватися з урахуванням макропруденційних вимог щодо достатності капіталу, якості кредитного портфеля та відповідального ставлення до клієнта. Тому маркетингоорієнтована фінансова політика банку має будуватися на основі довірчих, прозорих і фінансово обґрунтованих відносин, що забезпечують стабільність ресурсної бази та контрольовану якість активів у довгостроковій перспективі.

Удосконалено нормативне забезпечення фінансової політики банку на засадах маркетингоорієнтованого підходу, що, на відміну від чинної практики, за якої маркетинг регламентується як складова комунікаційної, IT- або комплаєнс-функції поза межами фінансового управління, передбачає включення маркетингової політики до системи фінансової політики банку через трирівневу систему нормативного забезпечення: на макрорівні – включення витрат на рекламу і маркетинг на 1 грн активів та процентних доходів від операцій з фізичними

особами на 1 грн активів до кількісних показників оцінки бізнес-моделі банку в межах процесу SREP з впливом на компонент $P2R_{BM}$ згідно з Постановою Правління НБУ № 57 від 28.05.2026; на мікрорівні – нормативне закріплення показників маркетингової стійкості (LTV/CAC, частки непрацюючих кредитів роздрібного портфеля, рівня відтоку клієнтів) з диференціацією за стратегічним типом банку, а також оновлення внутрішніх документів банку (політики управління ризиками, стратегії ESG, регламенту використання штучного інтелекту в комунікаціях); на операційному рівні – регламентацію порядку внутрішньої взаємодії маркетингового підрозділу, підрозділу управління ризиками та фінансового департаменту на основі скоригованого на ризик співвідношення LTV/CAC. На цій основі розроблено проект Положення про маркетингоорієнтовану фінансову політику банку, що встановлює принципи, розподіл повноважень і функцій, а також диференційовану за п'ятьма стратегічними типами банків систему ключових показників ефективності маркетингової діяльності.

Висновки до 3 розділу

1. Запропоновано напрями розвитку фінансової політики банків на засадах маркетингоорієнтованого підходу, що передбачають застосування різних маркетингових інструментів (аналітичні, цифрові, класичні) для різних стратегічних типів банків (трансформаційний, збалансований, чутливий, консервативний, кризовий) у роздрібному сегменті з урахуванням їхніх фінансових профілів та виділених стратегічних проблем у їх функціонуванні. В межах впровадження маркетингоорієнтованого підходу визначено результати впливу застосованих маркетингових інструментів на фінансову політику банків (максимізація ринкової частки для трансформаційних банків, зростання активів для консервативних банків; підтримка прибутковості для збалансованих банків, оптимізація структури капіталу для чутливих установ, стабілізація операційної діяльності для забезпечення беззбитковості для кризових банків) та розроблено

цільові показники ефективності маркетингової політики банків (співвідношення довічної цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC), частка непрацюючих кредитів за роздрібним сегментом, рівень відтоку клієнтів (Churn Rate) і чутливість процентного доходу до маркетингових витрат), використання яких сприятиме задоволенню потреб клієнтів, ефективному використанню ресурсів, формуванню репутаційної стратегії та покращенню іміджу банку

2. За результатами аналізу стратегій і внутрішніх нормативних документів НБУ та банків України встановлено, що маркетингова складова присутня в нормативному забезпеченні переважної більшості банків, однак використовується як допоміжний інструмент, а не самостійний елемент фінансової політики. Зокрема, на рівні банків вона розглядається як складова IT-інфраструктури, функція державного PR або інструмент агресивного масштабування. Спільними для всіх установ є відсутність зв'язку між маркетинговими показниками та фінансовими результатами, відокремленість маркетингових підрозділів від ризик-менеджменту та відсутність методичних підходів до вимірювання ефективності маркетингових витрат.

3. Обґрунтовано доцільність нормативного забезпечення фінансової політики банку на засадах маркетингоорієнтованості, що, на відміну від чинної практики, за якої маркетинг регламентується як складова комунікаційної, IT- або комплаєнс-функції поза межами фінансового управління, дозволяє сформувати його трирівневу систему з включенням окремих елементів маркетингової політики до фінансової політики банку: на макрорівні – через включення витрат на рекламу і процентних доходів від операцій з фізичними особами до кількісних показників оцінки бізнес-моделі банку з врахуванням додаткових вимог до капіталу банку в межах процесу SREP; на мікрорівні – через нормативне закріплення показників маркетингової стійкості (LTV/CAC, частки непрацюючих кредитів роздрібною портфеля, рівня відтоку клієнтів) та оновлення внутрішніх документів банку (політики управління ризиками, стратегії ESG, регламенту використання штучного інтелекту в комунікаціях); на операційному рівні – через регламентацію порядку внутрішньої взаємодії маркетингового підрозділу, підрозділу управління ризиками

та фінансового департаменту на основі скоригованого на ризик співвідношення LTV/CAC.

4. Запропоновано проєкт внутрішнього нормативного документа «Маркетингоорієнтована фінансова політика банку», який поєднує запропоновані рекомендації в єдиний регламент і включає принципи узгодження маркетингових рішень із фінансовими цілями, розподіл повноважень між маркетинговим, фінансовим і ризик-підрозділами та розподілену за стратегічними типами банків систему ключових показників ефективності їх маркетингової діяльності. Розроблені напрями удосконалення фінансової політики та запропоноване нормативне забезпечення створюють підґрунтя для практичного впровадження маркетингоорієнтованого підходу в діяльність банків з урахуванням їхнього стратегічного типу.

Основні результати та положення цього розділу опубліковані автором у наукових працях [108, 99].

ВИСНОВКИ

Вирішення актуального наукового завдання обґрунтування та поглиблення теоретичних й методичних засад формування та реалізації фінансової політики банків України в умовах високої конкуренції та регуляторних обмежень, а також розробка прикладних рекомендацій щодо її удосконалення для різних стратегічних типів банків дозволило сформулювати наступні висновки та пропозиції теоретичного і практичного характеру.

1. Систематизовано наукові підходи до трактування фінансової політики (функціональний, ресурсний, цільовий, інституційний та системний) і обґрунтовано доцільність застосування системного підходу. На підставі його використання уточнено поняття фінансової політики банку як цілісної системи фінансових рішень і заходів, спрямованої на ефективне управління фінансовими ресурсами для забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та оптимального балансу між прийнятним рівнем ризику і дохідністю, що реалізується через взаємодію функціонально-цільової, координуючої підсистем та підсистеми функціональних політик менеджменту. Уточнено класифікаційні ознаки фінансової політики банківської установи (за ступенем залежності від держави; складовими; терміном дії; напрямом реалізації; структурою управління; формою власності; цільовим сегментом) з урахуванням специфіки банківської діяльності, що сприятиме поглибленню наукових досліджень з формування та реалізації фінансової політики банків.

2. Уточнено теоретичні засади та обґрунтовано впровадження маркетингоорієнтованого підходу до формування фінансової політики банку. Маркетингоорієнтований підхід ґрунтується на засадах ринковоорієнтованого підходу та визначає вплив маркетингових витрат банку на його фінансові результати через застосування маркетингового інструментарію. Встановлено, що маркетингоорієнтований підхід узгоджує пропозиції банківських продуктів із потребами клієнтських сегментів у межах депозитної (продуктові пропозиції для окремих груп вкладників), цінової (пакетні та комплексні пропозиції) та кредитної

(адресні пропозиції для наявних клієнтів) політики банку, не змінюючи визначальних для цих політик фінансових і ризикових чинників (вартості залучених ресурсів, рівня кредитного ризику та ліквідності). Доведено, що застосування підходу сприяє забезпеченню прибутковості та сталого розвитку банку шляхом створення цінності банківського продукту для клієнтів в умовах високої конкуренції та регуляторних обмежень і є основою формування маркетингової політики банку. Уточнено склад маркетингової політики банку, яка, на відміну від класичного комплексу 4Р, охоплює шість складових: товарну, цінову, збутову, комунікаційну, маркетингові дослідження та інноваційний маркетинг, що зумовлено високою інноваційною інтенсивністю банківського бізнесу.

3. Встановлено, що традиційні ознаки класифікації інструментів банківського маркетингу (за елементами маркетинг-міксу, каналами комунікації, технологічним типом) не відображають характеру впливу інструментів на фінансову політику банку. Це обґрунтувало доцільність їх доповнення поділом за рівнем технологічної зрілості на класичні, цифрові та аналітичні. Доведено визначальну роль аналітичних і цифрових інструментів (CRM-системи, веб-аналітика, рішення на базі машинного навчання для предиктивної аналітики, RFM-сегментації, оцінювання довічної цінності клієнта (LTV) та атрибуційного моделювання), оскільки вони дають змогу перетворювати дані про поведінку клієнтів на фінансові рішення, що впливають на фінансові результати банку. Уточнено склад маркетингової політики банку, яка, на відміну від класичного комплексу 4Р, охоплює шість складових — товарну, цінову, збутову, комунікаційну, маркетингові дослідження та інноваційний маркетинг, що зумовлено високою інформаційною та інноваційною інтенсивністю банківського бізнесу.

4. За результатами оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку банків України за 2015-2025 рр. підтверджено стійкість банківської системи в умовах переходу до вимог Базеля III: станом на 01.01.2026 нормативи достатності капіталу виконують усі 20 найбільших банків. На основі методики робастних Z-оцінок

показників ROA, ROE, мультиплікатора капіталу та середньорічних темпів приросту активів (із застосуванням медіани та медіанного абсолютного відхилення MAD) банки диференційовано за п'ятьма стратегічними типами: трансформаційні (висока динаміка активів за помірної рентабельності), збалансовані (стабільні показники прибутковості та зростання), чутливі (підвищена волатильність рентабельності й структури капіталу), консервативні (низькі темпи приросту активів за стійкої прибутковості) та кризові (від'ємна рентабельність). Доведено, що використання робастних оцінок є виправданим в умовах асиметричних розподілів та аномальних викидів, характерних для банківської системи України, оскільки підвищує надійність класифікації; для розрахунку мультиплікатора капіталу обґрунтовано співвідношення ROE/ROA за моделлю Дюпона. Запропонована типологізація створює підґрунтя для обґрунтованого вибору маркетингових інструментів відповідно до стратегічного типу банку.

5. Запропоновано методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових витрат банківських установ у роздрібному (B2C) і корпоративному (B2B) сегментах на показники ефективності їх фінансової політики, що передбачає формування масиву даних на основі звітності НБУ, визначення показників із подальшим очищенням від аномалій та нормуванням через ділення на активи, а також кореляційний аналіз і побудову наскрізної регресійної моделі методом найменших квадратів. Для оцінювання зв'язку сформовано масив даних банків, що охоплює 252 об'єкто-періоди (дані банків, за винятком ПриватБанку, за період 2021-2025 років, без урахування кризового 2022 року). Математично підтверджено статистично значущий позитивний вплив витрат на рекламу і маркетинг на процентні доходи від операцій з клієнтами – фізичними особами (коефіцієнт детермінації $R^2=0,462$, $p<0,001$). Водночас аналогічна модель для корпоративного сегмента (процентні доходи від операцій з клієнтами – юридичними особами) показала практично повну відсутність такого впливу ($R^2 = 0,003$), що обґрунтовує обмеження застосування маркетингоорієнтованого підходу до роботи банку з роздрібним сегментом. Встановлено, що за виявленого статистично значущого впливу маркетингу на роздрібні процентні доходи частка маркетингових витрат не

перевищує 1,35 % адміністративних витрат банків, що свідчить про важливість маркетингоорієнтованого підходу.

6. Розроблено методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової політики банків, що охоплює чотири етапи: визначення спрямованості політики (на роздрібний B2C чи корпоративний B2B ринок), аналіз динаміки маркетингових витрат банківського сектору, оцінку ефективності маркетингових стратегій окремих банків та формування напрямів їх удосконалення. На цій основі для 20 найбільших банків України побудовано матрицю маркетингових стратегій, що ґрунтується на залежності процентних доходів на 1 грн активів від маркетингових витрат на 1 грн активів і передбачає кластеризацію банків за чотирма видами: іміджмейкери (високі маркетингові витрати і висока дохідність), фундатори (низькі маркетингові витрати і висока дохідність), концентратори (низькі маркетингові витрати і низька дохідність) та інвестори (високі маркетингові витрати і низька дохідність). Було оцінено результативність маркетингових витрат кожного кластера та сформовано пропозиції щодо удосконалення їх фінансової політики.

7. Визначено напрями розвитку фінансової політики банків на засадах маркетингоорієнтованого підходу, що передбачають застосування різних маркетингових інструментів (аналітичні, цифрові, класичні) для різних стратегічних типів банків (трансформаційний, збалансований, чутливий, консервативний, кризовий) у роздрібному сегменті з урахуванням їхніх фінансових профілів та виділених стратегічних проблем у їх функціонуванні. В межах впровадження маркетингоорієнтованого підходу визначено результати впливу застосованих маркетингових інструментів на фінансову політику банків (максимізація ринкової частки для трансформаційних банків, зростання активів для консервативних банків; підтримка прибутковості для збалансованих банків, оптимізація структури капіталу для чутливих установ, стабілізація операційної діяльності для забезпечення беззбитковості для кризових банків) та розроблено цільові показники ефективності маркетингової політики банків (співвідношення довічної цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC), частка непрацюючих кредитів за роздрібним сегментом, рівень відтоку клієнтів (Churn

Rate) і чутливість процентного доходу до маркетингових витрат), використання яких сприятиме задоволенню потреб клієнтів, ефективному використанню ресурсів, формуванню репутаційної стратегії та покращенню іміджу банку;

8. Удосконалено нормативне забезпечення фінансової політики банку на засадах маркетингоорієнтованості, що, на відміну від чинної практики регламентації маркетингу як складової комунікаційної, IT- або комплаєнс-функції поза межами фінансового управління, передбачає трирівневу систему з включенням окремих елементів маркетингової політики до фінансової. На макрорівні запропоновано включення витрат на рекламу і маркетинг на 1 грн активів та процентних доходів від операцій з фізичними особами на 1 грн активів до кількісних показників оцінки бізнес-моделі банку в межах процесу SREP з впливом на визначення додаткових вимог до капіталу банку; на мікрорівні – нормативне закріплення показників маркетингової стійкості (LTV/CAC, частки непрацюючих кредитів роздрібного портфеля, рівня відтоку клієнтів) з диференціацією за стратегічним типом банку та оновлення внутрішніх документів банку (політики управління ризиками, стратегії ESG, регламенту використання штучного інтелекту в комунікаціях); на операційному рівні – регламентація взаємодії маркетингового підрозділу, підрозділу управління ризиками та фінансового департаменту на основі скоригованого на ризик співвідношення LTV/CAC. На цій основі розроблено проект Положення про маркетингоорієнтовану фінансову політику банку для п'яти стратегічних типів банків з врахуванням ключових показників ефективності маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acheampong S., Pimonenko T., Lyulyov O. Sustainable marketing performance of banks in the digital economy: the role of customer relationship management. *Virtual Economics*. 2023. Vol. 6, no. 1. P. 19–37. URL: [https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.01(2)).
2. Aleskerova Y., Marunych U., Kachur I. Evolution and essence of banking marketing. *Black Sea Economic Studies*. 2023. № 80. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.80-23>
3. Artificial intelligence in banking: regression analysis for credit risk prediction / M. Chandna та ін. *International Conference on Automation and Computation (AUTOCOM)*, м. Dehradun, 4–6 берез. 2025 р. 2025. С. 899–904. URL: <https://doi.org/10.1109/AUTOCOM64127.2025.10957362>.
4. Azimovna M. S., Ilkhomovna U. D., Shokhrukhovich U. F. The concept of marketing policy in trade and service enterprises. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*. 2022. Vol. 3, no. 8. P. 1–5. URL: <https://cajitmf.centralasianstudies.org/index.php/CAJITMF/article/view/295>
5. Barhaq Ab. R., Radchenko Ol. Optimization of bank expenses on marketing communications. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2018. Vol. 2, no. 1. P. 5–14.
6. Basel III: finalising post-crisis reforms. Чинний від 2017-12-07. Вид. офіц. Basel, 2017. 12 с. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm>.
7. Batrak O., Tarasenko I., Apatskyi V. Analysis of banks' financial stability: statistical methods and practices. *"ECONOMY. FINANCES. MANAGEMENT: topical issues of science and practical activity"*. 2024. С. 25–38. URL: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-2> (дата звернення: 11.04.2026).
8. Brown J. T., Noone J., Salignac F. Systems thinking for better social policy: a case study in financial wellbeing. *Journal of social policy*. 2024. С. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1017/s0047279423000727> (дата звернення: 11.11.2025).
9. Butenko T. Digitalization of the banking sector: problems and prospects. *Economic scope*. 2025. № 197. С. 159–166. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.197.159-166>.

10. Chen N.-P., Shen K.-Y., Liang C.-J. Hybrid decision model for evaluating blockchain business strategy: a bank's perspective. *Sustainability*. 2021. T. 13, № 11. C. 5809. URL: <https://doi.org/10.3390/su13115809>
11. Chunitska I., Pozdnyakova O. Financial mechanism of enterprise management activities and its role in the organization of financial policy. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2022. T. 1, № 27(55). C. 81–87. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-27\(55\)-81-87](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-27(55)-81-87)
12. Chyipesh N., Mykhailiuk M., Popov S. Digital marketing technologies in the activities of banking institutions. *Problems and prospects of economics and management*. 2025. No. 1(41). P. 446–455. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-446-455](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-446-455) (date of access: 25.05.2026).
13. Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies, Part 1—Introduction, Approved by the IMF Executive Board on July 24, 2000.
14. Core Principles for Effective Banking Supervision: Standards. Basel: Bank for International Settlements, 2024. 81 c. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d573.pdf>.
15. Crick J. M. The dimensionality of the market orientation construct. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. C. 1–20. URL: <https://doi.org/10.1080/0965254x.2019.1677747>.
16. Demko M., Zintso Y. Main tools of integrated marketing communications of banks. *Economics of development*. 2020. T. 19, № 3. C. 44–50. URL: [https://doi.org/10.21511/ed.19\(3\).2020.05](https://doi.org/10.21511/ed.19(3).2020.05).
17. Detecting outliers: Do not use standard deviation around the mean, use absolute deviation around the median / C. Leys та ін. *Journal of Experimental Social Psychology*. 2013. T. 49, № 4. C. 764–766. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.03.013>.
18. Digital transformation in marketing strategies: The role of data analytics and CRM tools / Uloma Stella Nwabekee та ін. *International journal of frontline research in science and technology*. 2024. T. 3, № 2. C. 055–072. URL: <https://doi.org/10.56355/ijfrst.2024.3.2.0047>.
19. Dobrota G., Chirculescu M.F. Company's financial policy in terms of risk. *Annals-Economy Series*. 2009. Vol. 3. P. 299–306.

20. ESG Strategy of OTP Bank JSC (OBU). Kyiv: OTP Bank, 2025. 44 p.
URL: <https://www.otpbank.com.ua/pdf/sustainability/esg-2025.pdf>.
21. Gharios, R.; Abu Khalaf, B. Digital Marketing's Effect on Middle East and North Africa (MENA) Banks' Success: Unleashing the Economic Potential of the Internet. *Sustainability* 2024, 16, 7935. <https://doi.org/10.3390/su16187935>
22. Global banking annual review 2026: precision with speed. Mckinsey & company, 2026. 28 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>.
23. Gonu E., Agyei P. M., Richard O. K., Asare-Larbi M. Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: an emerging market perspective. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10, no. 1. Art. 2163797. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163797>
24. Haapio H., Mero J., Karjaluo H., Shaikh A. A. Implications of the COVID-19 pandemic on market orientation in retail banking. *Journal of Financial Services Marketing*. 2021. Vol. 26. P. 205–214. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00099-9>
25. Hanic H., Domazet I. Marketing particularities in financial organizations. *Marketing*. 2012. T. 43, № 1. C. 3–14.
URL: <https://doi.org/10.5937/markt1201003h> (дата звернення: 03.06.2026).
26. Hassan E. The role of marketing strategies in enhancing bank performance: a case study of Diamond Bank, Nigeria. *International Journal of Research in Social Science and Humanities*. 2025. T. 06, № 04. C. 121–134.
URL: <https://doi.org/10.47505/ijrss.2025.4.10>
27. Heffernan, Shelagh. *Modern Banking*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. 2005.
28. Ibrohimovich J. I. Strategic Deposit Policies for Liquidity, Profitability, and Financial Stability in Banks. *Academia Open*. 2025. T. 10, № 1.
URL: <https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.10747>.
29. J. Lobo, R. Bhatia and S. Naqvi, "A policy description language", *Proc. 16th Nat. Conf. Artif. Intell. and the 11th Innovative Appl. Artif. Intell. Conf. Innovative Appl. Artif. Intell.*, pp. 291-298, 1999.

30. Jai Narayan Yadav. Digital marketing replacing traditional marketing methodologies in the new era. *European economic letters (EEL)*. 2025. T. 15, № 2. C. 4637–4640. URL: <https://doi.org/10.52783/eel.v15i2.3313>.
31. Jaworski B., Kohli A., Sahay A. Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28, no. 1. P. 45–54. <https://doi.org/10.1177/0092070300281005>
32. Khaleel A. A., Mirdan A. T., Alshumoos Z. K. Utilising relationship banking as A strategic instrument to bolster consumer loyalty within the banking industry. *Addaiyan Journal of Arts, Humanities, and Social Sciences*. 2025. № 7(3). C. 32–42. URL: <https://doi.org/10.36099/ajahss.7.3.3>.
33. Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M. Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, no. 3. P. 204. URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204> (date of access: 04.07.2024).
34. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, no. 2. P. 1–18.
35. Kotler P., Armstrong G. M. Principles of Marketing. Singapore : Pearson Prentice Hall, 2012. 736 p.
36. Kovalova O., Iorgachova M. Credit policy of a commercial bank in conditions of uncertainty of the economic environment. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. T. 5, № 40. C. 65–75. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.244889>.
37. Kreidych I., Yereshko J., Tovmasian V. Types of the enterprise financial policy in the process of its implementation. *EUREKA: Social and Humanities*. 2020. № 5. C. 9–16. URL: <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2020.001442>
38. Lemishko O., Blyzniuk V. Financial policy of enterprises under martial law. *Bioeconomics and agrarian business*. 2024. T. 15, № 2. URL: [https://doi.org/10.31548/economics15\(2\).2024.054](https://doi.org/10.31548/economics15(2).2024.054)

39. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, no. 6. P. 69–96. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
40. Leung W. S., Song W., Chen J. Does bank stakeholder orientation enhance financial stability? *Journal of Corporate Finance*. 2019. Vol. 56. P. 38–63. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.01.003>
41. Line N., Wang Y. A multi-stakeholder market-oriented approach to destination marketing. *Journal of Destination Marketing and Management*. 2017. Vol. 6, no. 2. P. 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.03.003>
42. Lings I. N., Greenley G. E. The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of strategic marketing*. 2009. T. 17, № 1. C. 41–53. URL: <https://doi.org/10.1080/09652540802619251>.
43. Loo P. Transformation of traditional marketing strategy to digital; challenges and opportunities for retailers. *Oikonomia: Journal of Management, Economics, and Accounting*. 2025. T. 2, № 2. C. 32–44. URL: <https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i2.301>.
44. Machine learning for cost estimation and forecasting in banking: a comparative analysis of algorithms / B. Bhattacharjee та ін. *Frontline Marketing, Management and Economics Journal*. 2024. T. 04, № 12. C. 66–83. URL: <https://doi.org/10.37547/marketing-fmmej-04-12-06>
45. Mechanisms of commercial bank financial management / T. Novikova та ін. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2023. T. 2, № 9. C. 7–17. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-2-01>.
46. Medvid A., Dmitrishyn D. Digital banking in the financial services market of Ukraine. *Visnyk of Sumy State University*. 2024. T. 2024, № 2. C. 18–27. URL: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2024.2-02> (дата звернення: 03.06.2026).
47. Modeling of management tasks for the enterprise financial policy / L. M. Savchuk та ін. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2021. T. 73. C. 170–178. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.170>

48. Monobank. Заходьте поторгуватися за лоти моно на аукціонах на базарі. *monobank | universal bank on Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/p/DXqpFFEjbqd> (дата звернення: 22.05.2026).

49. Narver J. C., Slater S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, no. 4. P. 20–35. URL: <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>.

50. Opendatabot. 2,9 млрд грн донатів збирають на банки щомісяця – Опендатабот. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/donats-2025> (дата звернення: 31.03.2026).

51. Opendatabot. Реєстр волонтерів виріс у 1,5 рази цьогоріч – Опендатабот. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/volunteers-2024> (дата звернення: 10.05.2025).

52. Petruk O., Oliinyk O., Novak O., Petruk A. Determinants of the Stabilization of Banking Operations with Derivative Financial Instruments on the Financial Market. *UCJC Business and Society Review*. 2025. № 22 (86). С. 154-208.

53. Piletska S., Petrovska S. Marketing Tools in Crisis Management. *Economic Herald of the Donbas*. 2020. № 2 (60). С. 158–164. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-158-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-158-164)

54. Prokopenko O. V., Kornatowski R. Features of modern strategic market-oriented activity of enterprises. *Marketing and management of innovations*. 2018. № 1. С. 295–303. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-22>.

55. Savluk S., Zhurakhovska L. Diagnostics of the stability of the banking system of Ukraine. *Fінansi Ukraїni*. 2025. Т. 2025, № 10. С. 42–61. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.10.042> (дата звернення: 21.03.2026).

56. Stolarska A. Marketing in the activities of banks. *Wschód Europy. Studia humanistyczno-społeczne*. 2020. Т. 5, № 2. С. 87. URL: <https://doi.org/10.17951/we.2019.5.2.87-98>.

57. Sustainable businesses speak to the heart of consumers: looking at sustainability with a marketing lens to reap banking consumers' loyalty / N. Ahmad та ін. *Sustainability*. 2021. Т. 13, № 7. С. 3828. URL: <https://doi.org/10.3390/su13073828>.
58. The influence of digital finance on the marketing management of commercial banks under the support of mobile social network / C. Huang та ін. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*. 2024. Т. 18, № 8. С. 83–91. URL: <https://doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i8711>
59. The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks / O. Kolodiziev та ін. *Banks and bank systems*. 2021. Т. 16, № 1. С. 81–91. URL: [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.08](https://doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.08) (дата звернення: 03.06.2026).
60. Trusova N.V. Banking Innovations: Marketing Support in the Financial Market of Ukraine / N.V. Trusova, I.A. Chkan, N.G. Radchenko, I.Y. Yakusheva, N.N. Rubtsova. *Economic Alternatives*. 2023. № 2. С. 384-408. URL: <https://doi.org/10.37075/ea.2023.2.09>.
61. Varol H. C., Buyuker İşler D. Dijitalleşme sürecinde müşteri deneyiminin müşteri sadakati ilişkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası global turizm araştırmaları dergisi*. 2024. № 8(1). С. 1–20. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3978806>
62. Vasquez M., Naranjo E. Financial marketing as a tool for customer loyalty in national banking. *Minerva*. 2021. Т. 2, № 6. С. 43–49. URL: <https://doi.org/10.47460/minerva.v2i6.41>.
63. Why precision, not heft, defines the future of banking: Global Banking Annual Review 2025. Mckinsey & company, 2025. 59 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review-2025>.
64. Yağcı M. Institutional entrepreneurship and organisational learning: financial stability policy design in Turkey. *Policy and society*. 2017. Т. 36, № 4. С. 539–555. URL: <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1369616>.
65. Yarovenko H. Machine learning for cybersecurity in financial services : textbook. Sumy : Publishing and Production Company «Mriya», 2025. 255 с.

66. Zebal M. A., Sharif T. R., Crumbly J., Zebal A. The role of internal market orientation on the adoption of external market orientation in retail banking. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 25, no. 2. P. 203–222. <https://doi.org/10.1108/JRME-09-2021-0128>
67. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Kuznetsova L., Goncharenko A. Digital banking in the marketing mix: improving the approach to evaluation as an innovative component. *International Journal of Economics and Management Systems*. 2021. Vol. 6. P. 611–619.
68. Аль-Акіді Беніян Ф. Ібрагім. Формування маркетингової інформаційної системи в банківських установах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Одеса, 2013. 209 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3957>.
69. Астрелін І., Косогіна І., Кирій С. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. для підготов. д-рів філософії спец. 161 Хім. технологія та біоін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 121 с.
70. АТ «ОТП Банк». Річний звіт за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року, разом із звітом незалежного аудитора. 2026. 143 с. URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/8ed/81jslqciapi18v5ud2zjchj2kdtusd1e/Richnii_zvit-OTP-Bank-za-2025-rik.pdf.
71. Бабенко М. В. Управління фінансовою стабільністю банку в умовах турбулентності економіки України : дис. ... д-ра філософії : 072. Львів, 2021. 240 с.
72. Бабенко М., Новікова Т., Котковський В., Денчик І. Трансформація маркетингу банківського сектору України в умовах війни та цифровізації. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2025. № 4 (19). С. 9–24. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-4-01>
73. Бандоріна Л. М., Лозовська Л. І., Савчук Л. М. Моделювання економіки : навч. посіб. Дніпро : УДУНТ, 2022. 154 с.
74. Барабанова В., Богатирьова Г. Інноваційний маркетинг : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. 145 с.

75. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.

76. Белова Т., Фільченкова Я. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. *Економічний простір*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-6>.

77. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85-97.

78. Божок А. Тенденції цифрового маркетингу: інструменти залучення споживачів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 27–32. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-27-32](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-27-32)

79. Борисенко О., Шевченко А. Новий вектор розвитку концепції маркетингу: сучасні тренди та інструменти. *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти* : монографія. Київ, 2021. С. 6–17. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/56323>.

80. Бороденко Т. М., Гапонюк Р. М. Маркетинг у банківській сфері в умовах сучасних викликів. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 6. С. 160–165. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.160> (дата звернення: 17.08.2025).

81. Братко О. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Тернопіль, 2003. 275 с.

82. Буга Н., Ковінько О., Шамалюк Д. Формування маркетингового механізму розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 2017, 20: 250-254.

83. Бутенко Н. В. Маркетинг: Підручник. Київ: Атіка, 2008.- 300 с.

84. Виговська Н. Г., Остапчук Т. П., Литвинчук І. В., Новак О. С. Тенденції розвитку банківського маркетингу в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 4. С.33-37

85. Виговська, Н. Г., Остапчук, Т. П., Литвинчук, І. В., Новак, О. С., Шатонська, К. Г. Особливості фінансової політики системно важливих банків (на

прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. № 1(115). С. 179-186.

86. Виноградова О., Молоков І., Шульга Ж. Smm-маркетинг у банківській сфері України: тенденції, інновації та клієнтоорієнтовані стратегії. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2026. № 1(84). URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-12> (дата звернення: 03.05.2026).

87. Вінниченко О. В., Гудзь А. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.200560> (дата звернення: 06.05.2025).

88. Волкова Н. І., Павленко О. О. Концептуальні підходи щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3. С. 44–52. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.5>.

89. Волошин О., Галайко Н. Економетрія. Частина 1. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2012. 192 с.

90. Вядрова Н. Г. Формування фінансової стратегії як напрям підвищення конкурентоспроможності банку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Чернігів, 2020. 275 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/20455>.

91. Гайдукович Д. Сучасні тенденції використання елементів комплексу маркетингу у банківництві. *Scientific research: modern challenges and future prospects. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference*, м. Munich. 2025. С. 530–536. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-modern-challenges-and-future-prospects-14-16-04-2025-myunhen-nimechchina-arhiv/>.

92. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ : Лібра, 2002. 712 с.

93. Герасимович А. Аналіз банківської діяльності : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 599 с.

94. Гірняк В. В. Сучасні інструменти маркетингу в продажу банківських продуктів / В. В. Гірняк. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. №. 23(2). С. 55-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(2)_14).

95. Гладищук Я. А. Аналіз активів найбільших комерційних банків України. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти*: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. (12–17 травня 2025 р., м. Житомир). Житомир: Житомирська політехніка. 2025. С. 333-334 URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/2-1.pdf>.

96. Гладищук Я. А. Аналіз впливу рівня витрат на рекламу і маркетинг в банках на їх дохідність. *Ефективна економіка*, 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4261>.

97. Гладищук Я. А. Аналіз динаміки активів банків України в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6135>.

98. Гладищук Я. А. Вплив цифрових банківських інновацій на управління відносинами з клієнтами у фінансовому секторі. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези V Міжнародної науково-практичної конференції (06-07 листопада 2024 р., м. Житомир). Житомир: Житомирська політехніка. 2024. 423 с. С. 291. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/povnyj-tekst.pdf>.

99. Гладищук Я. А. Диференційовані підходи до фінансової політики банків залежно від стратегічного типу. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти*: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 11–15 травня 2026 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2026. 968 с. С. 519. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/06/sekcija-2.pdf>.

100. Гладищук Я. А. Дослідження витрат на маркетинг як фактору впливу на доходи банків. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти*: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (м.

Житомир, 13–17 травня 2024 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2024. 696 с. С. 279-280. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/sekcija-2-1.pdf>

101. Гладичук Я. А. Комплексний аналіз ефективності та фінансової стійкості кращих банків України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 3(113), 99–110. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572>.

102. Гладичук Я. А. Особливості застосування інструментарію маркетингу в діяльності банків. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2025. 465 с. С. 302-303. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/povnyj-tekst-1.pdf>.

103. Гладичук Я. А. Особливості впровадження маркетингової політики в банках. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Житомир, 09-10 листопада 2023 р.), Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 442 с. С. 268-269. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/full-text.pdf>.

104. Гладичук Я. А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106). С. 136–144. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/296298>.

105. Гладичук Я. А. Ринкова орієнтація як стратегічний базис фінансової політики банку. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1*. Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. 394 с. С. 278-280.

106. Гладичук Я. А. Теоретичні аспекти фінансової політики банківської установи. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103), С. 150–158. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/276323>.

107. Гладичук Я. А. Переваги застосування системного підходу до трактування фінансової політики на рівні суб'єкта господарювання. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки* (м. Житомир, 15-19 травня

2023 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 681 с. С. 248.
URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/2-vplyv-innovatsiynykh.pdf>.

108. Гладищук Я. А. Розвиток нормативного забезпечення маркетингоорієнтованої фінансової політики банку. *Фінансова система в умовах сталого розвитку територій: від теорії до практики*: тези всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 8 червня 2026 р.). Львів. 2026. 426 с. С. 306-310.

109. Гладищук Я. А. Теоретичні аспекти фінансової політики банківської установи. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2022. 317 с. С. 191. – URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>.

110. Годлевський М. О., Морозова Н. Л. Цифровий капітал бренду як фінансовий драйвер конкурентоспроможності банку в цифровій економіці. *Підприємництво та інновації*. 2026. № 39. С. 90–96.
URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.13> (дата звернення: 22.05.2026).

111. Гороховський О. Від сьогодні на монобазарі запрацювали АУКЦІОНИ! *ОГо! on Telegram*. URL: <https://t.me/OGMono/2528> (дата звернення: 22.05.2026).

112. Грабович І. Оцінювання маркетингової діяльності банків України в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-116> (дата звернення: 17.08.2025).

113. Грабчук О. М., Фатєєва Т. С. Управління ризиками банківської діяльності в контексті сучасних тенденцій її трансформації. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 47–55. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.47>.

114. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України : дисертація ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.08 — гроші, фінанси і кредит. Суми: Сумський державний університет. 2018. 328 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66734>

115. Григорська О. С. Новели структуризації фінансової політики держави. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Т. 26, № 1. С. 43–49.
116. Григорук І., Колісник О. Фінансова політика держави як інструмент економічного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 159–164. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-20> (дата звернення: 03.06.2026).
117. Грищенко О. Ф. Маркетинг у банку: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2018. 68 с.
118. Гудзь О. Є., Стецюк П.О. Фінансова політика підприємства: навч. посіб. Львів : ЛігаПрес, 2017. 120 с.
119. Гурчунова Є. Сутність фінансової політики підприємства та методи її реалізації. *About Marketing*. URL: <https://aboutmarketing.info/ekonomika/sutnist-finansovoyi-polityky-pidpryyemstva-ta-metody-yiyi-realizatsiyi/> (дата звернення: 04.12.2022).
120. Гушло Ю. Ю. Науково-методичні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності : дис. ... д-ра філософії : 072. Суми, 2021. 243 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83803>.
121. Данилюк Є. Вплив маркетингової політики на ефективність банківської діяльності : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2013. 260 с.
122. Демко М., Черкес Р. Сучасні тенденції збуту та просування банківських продуктів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-120>.
123. Демченко Н. В., Олійник Ю. С. Формування стратегії управління сучасним фармацевтичним підприємством: маркетингово-орієнтований підхід. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали XI міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р.* Харків : НФаУ, 2024. С. 218–224.
124. Дзюбановська Н. В. Моделювання кредитно-депозитної політики банку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11. Тернопіль, 2015. 213 с.

125. Доходи та витрати банків України. Дані НБУ – URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Inc_Exp_Banks_2024-06-01.xlsx (дата звернення: 15.06.2024)

126. Дубина М., Белінський Ю. Теоретичні підходи до розгляду сутності банківського маркетингу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 108–122. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-108-122](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-108-122).

127. Дудяк, Р.; Бугіль, С.; Карпова, Я. Сучасна маркетингова цінова політика та проблеми ціноутворення у діяльності підприємств України. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*, 2013, 20 (1): 361-367.

128. Економічна правда. Ефективність, подальша модернізація та стійкість – три кити нової стратегічної програми Ощадбанку до 2028-го. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/11/14/721688/> (дата звернення: 31.05.2026).

129. Єрешко Ю. О., Товмасян В. Р. Теорія фінансової політики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 63–68.

130. Жданова О. С. Особливості формування маркетингової політики промислових підприємств. *Вісник ХНУ*, 2009, 6: 65.

131. Жигалкевич Ж. М., Плисенко Г. П. Метрики ефективності інвестицій у маркетинг: від ROAS до NPV. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 119–123. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328552>

132. Житар М. О., Чуднівцев А. Б. Фінансові технології як чинник підвищення ефективності банківської діяльності в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 9–17. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.17-2>.

133. Житар М., Ананьєва Ю. Ефективність монетарної політики банків у сучасних економічних умовах. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2026. Т. 2, № 20. С. 244–252. URL: <https://doi.org/10.32750/2026-0220>.

134. Жуковський Д. М. Технології аналізу бізнес комунікацій як інструмент підвищення показників ефективності в системі цифрової економіки установ банківських послуг. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3(79). С. 38–45. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-4> (дата звернення: 25.04.2026).
135. Журавльова Т. Фінансовий менеджмент у банку. Дніпро : "Пороги", 2021. 360 с.
136. Завадська Д. В. Фінансове забезпечення розвитку банківського маркетингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01. Одеса, 2006. 19 с
137. Заїчко І., Мигович Т., Криховецька З. Роль монетарної політики та банківського сектору в системі антикризового фінансового управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-12>.
138. Заславська О. Аналіз витрат українських банків на маркетинг та рекламу. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Ужгород, 24 листоп. 2021 р. Ужгород, 2021. С. 120–122.
139. Збір 150%: «Повернись живим», Atlas та ПриватБанк збирають 150 млн грн на «Дронопад». *Повернись живим*. URL: <https://savelife.in.ua/materials/news/zbir-150-povernys-zhyvym-atlas-ta-pryvat/>.
140. Звіт про управління та звіт керівництва (для емітентів цінних паперів). Фінансова звітність. АТ «Держ. експорт.-імпорт. банк України», 2025. 198 с. URL: <https://www.eximb.com/assets/files/download/a1-1-2-stand-alone-fs-exim-2025-encrypt.pdf>.
141. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). Дані НБУ - URL: https://bank.gov.ua/files/stat/aggregation_2024-03-01.xlsx (дата звернення: 06.04.2024)
142. Зростання довіри та підтримка економіки: ПриватБанк анонсував попередні фінансові результати за 2025 рік. *privatbank.ua*. URL: <https://privatbank.ua/news/2026/2/9/zrostannya-doviri-ta-pidtrimka-ekonomiki->

privatbank-anonsuvav-poperedni-finansovi-rezultati-za-2025-rik (дата звернення: 29.03.2026).

143. Іванишина О., Ваховська А., Бабій Я. Відкритий банкінг як інституційна основа формування інноваційної підприємницької культури. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2026. Т. 1, № 40(68). С. 147–153. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40\(68\)-147-153](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-147-153) (дата звернення: 22.04.2026).

144. Іванієнко В., Ковальчук К. Маркетингові стратегії формування конкурентоспроможного бренду на міжнародних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2022. Т. 1, № 528. С. 444–450. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-444-450>

145. Ільченко Т., Помазан Л. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.

146. Кавтиш О. П., Кодя К. А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 2020. – с. 103-110.

147. Фінанси : підручник / ред. А. Крисоватий. Тернопіль : Унів. думка, 2024. 632 с.

148. Киркач С. М. Фінансове планування діяльності банку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2014. 20 с.

149. Кібальник Л., Кравченко О., Пилипенко В. Особливості системи банківського маркетингу та управління нею в умовах цифровізації. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 146–150. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-18>.

150. Кнейслер О., Квасовський О., Ніпіаліді О. Фінансовий менеджмент : підручник / ред. О. Кнейслер. Тернопіль : «Екон. думка», 2018. 478 с.

151. Кобеля-Звір М. Я. Фінансова політика держави в секторі підприємств з державною участю : дис. ... д-ра філософії : 072. Львів, 2022. 263 с.

152. Кобець С., Івасенко О. Предиктивна аналітика на базі штучного інтелекту як інструмент мінімізації відтоку клієнтів у цифрових

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-94> (дата звернення: 26.05.2026).

153. Коваленко В. Ділова репутація та її вплив на фінансову стійкість банків. *Академічний огляд*. 2021. Т. 1, № 54. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-3>.

154. Коваленко В. Сучасні тенденції використання елементів комплексу маркетингу банками України. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 44. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct44-30> (дата звернення: 03.09.2025).

155. Коваленко В. В. Науково-методичні підходи до діагностики фінансового стану банків. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.6>.

156. Коваленко С., Коваленко Н., Савченко А. Прогнозування в retention-маркетингу на основі RFM-аналізу. *Economic Synergy*. 2025. № 4. С. 321–332. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2025-4-22> (дата звернення: 26.05.2026).

157. Ковальчук С. В, Форкун І. В. Фінанси: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000. 2006, 568 с.

158. Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року. АТ «Держ. Ощад. Банк України», 2026. 177 с. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/6/32386-oschadbank_2025_conso_fs_ukr.pdf.

159. Коровій В. Основні напрями державної фінансової політики. *Агросвіт*. 2021. № 12. С. 51–57. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.12.51>.

160. Король І. В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань: Візаві. 2018. 191 с.

161. Косар Н., Кузьо Н., Білик І. Сучасні тенденції розвитку маркетингової, продуктової та збутової політики банку. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-26>.

162. Коцюрубенко Г. Сучасні тенденції розвитку наукових досліджень фінансової політики: актуальні проблеми сьогодення. *Економіка та суспільство*.

2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-12> (дата звернення: 03.06.2026).

163. Краснова І., Данилюк Є., Стрижак А. Інноваційні технології в маркетинговій політиці банків. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2023. Т. 1, № 28(56). С. 77–85. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-77-85](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-77-85)

164. Крейдич І. М., Єрешко Ю. О., Товмасян В. Р. Сутність та економічна природа фінансової політики підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1, № 17. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216317>.

165. Кривицька О., Клебан Ю., Ягодка А. Утримання клієнтів комерційного банку як задача класифікації у машинному навчанні. *Економічний аналіз*. 2024. № 34(1). С. 179–190. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.179> (дата звернення: 24.04.2026).

166. Криховецька З., Кохан І. Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банків. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-10> (дата звернення: 06.06.2025).

167. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості банків: інформаційне і методичне забезпечення : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2007. 261 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/51662>

168. Кудляк Ю. В. Фінансові стратегії банків України в умовах конкурентного середовища : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Львів, 2015. 288 с.

169. Кузнєцова Л. В. Сутність та основні складові системи управління фінансами банку. *Фінанси України*. 2009. № 19. С. 196–205.

170. Кузьмак О., Бондар Ю. Вплив монетарної політики на розвиток банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-14>.

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

172. Куліш Т. В. Маркетингові дослідження як основа прийняття управлінських рішень. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. К.: КНЕУ, 2011. Ч. 2. С. 142–149.

173. Лисенко О. Укрсіб, Універсал, Приват та інші: банки, які здивували своїми результатами за 2022 рік. *Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/articles/ukrsib-universal-privat-i-drugie-banki-kotorye-udivili-svoimi-rezultatami-za-2022-god/> (дата звернення: 01.05.2025).

174. Лисюк В. Правила та нормативи в реалізації монетарної та фінансової політик. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 221–226. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.221>.

175. Лихолат С., Грицюк Т. Формування комплексу маркетинг-міксу у банківській сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-7>

176. Лозинська О. І. Уточнення змісту поняття банківського маркетингу в умовах диджиталізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 320–327. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-320-327>

177. Лозинська О. Маркетингова стратегія банку на ринку фінансових послуг в умовах діджиталізації : дис. ... д-ра філософії : 072. Одеса, 2024. 250 с.

178. Лондар С. Л., Тимошенко О. В. Фінанси : навчальний посібник. Вінниця: Нова Книга, 2009. 384 с.

179. Лук'яненко Ю. Вплив моделі персоналізованого банківського обслуговування на зростання кредитного портфеля та продуктивність продажів у роздрібному банкінгу. *Академічні візії*. 2025. № 51. С. 1–10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19678848>.

180. Луців Б. Л. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації. *Світ фінансів*. 2020. № 1 (62). С. 20–32. URL: <https://doi.org/10.35774/SF2020.01.020>.

181. Лютий І., Солодка О. Банківський маркетинг : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2010. 776 с.

182. Майовець Є. Й., Сохецька А. В. Удосконалення маркетингових комунікацій банку в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 242–247. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-242-247>
183. Маркетинг у банку / А. Нікітін та ін. Київ : КНЕУ, 2010. 474 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3905>.
184. Маслак Н., Криклій О. Ціноутворення на банківські продукти : монографія. Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. 121 с.
185. Маслова Н., Хоменко Б. Особливості комунікаційної політики банків України. *Підприємництво та інновації*. 2016. № 2. С. 108–117. URL: <https://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/60>
186. Могилова А., Радєв Б. Генезис та сучасні тенденції розвитку маркетингу в банку. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 73–78. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.73>.
187. Мойсеєнко І., Козій І. Аналіз формування та використання банківського капіталу. *Соціально-правові студії*. 2020. № 3 (9). С. 159. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3250> (дата звернення: 05.05.2025).
188. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#4> (дата звернення: 01.04.2026).
189. Національний банк погодив Програму капіталізації/реструктуризації АТ «Укрексімбанк» за результатами оцінки його стійкості - АТ «Укрексімбанк». АТ «Укрексімбанк». URL: <https://www.eximb.com/ua/bank/press/novyny-banku/nacionalnij-bank-pogodiv-programu-kapitalizaciirestrukturizacii-at-ukreksimbank-za-rezultatami-ocink.html> (дата звернення: 17.05.2025).
190. Національний банк України. АТ “ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК” визнано неплатоспроможним. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/at-pershiy-investitsiyniy-bank-vidneseno-do-kategoriyi-neplatospromojnih> (дата звернення: 18.04.2026).

191. Національний банк України. Банки нарощують кредитування швидкими темпами два роки поспіль і готові до подальшої кредитної експансії – Огляд банківського сектору. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-naroschuyut-kredituvannya-shvidkimi-tempami-dva-roki-pospil-i-gotovi-do-podalshoyi-kreditnoyi-ekspansiyi--oglyad-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 31.03.2026).

192. Національний банк України. Банки успішно виконали другий етап переходу на нову структуру капіталу. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-uspishno-vikonali-drugiy-etap-perehodu-na-novu-strukturu-kapitalu> (дата звернення: 10.05.2025).

193. Національний банк України. Банківський сектор отримав 86,5 млрд грн прибутку за 2023 рік згідно з оперативними даними. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-otrimav-865-mlrd-grn-pributku-za-2023-rik-zgidno-z-operativnimi-danimi> (дата звернення: 04.07.2024).

194. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. 2025. 51 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf.

195. Національний банк України. Офіційно: Уряд ухвалив рішення про участь держави у виведенні з ринку АТ "СЕНС БАНК" для забезпечення стабільності фінансової системи України та захисту інтересів вкладників й інших кредиторів банку. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ofitsiyno-uryad-priynyav-rishennya-pro-uchast-derjavi-u-vivedenni-z-rinku-at-sens-bank-dlya-zabezpechennya-stabilnosti-finansovoyi-sistemi-ukrayini-ta-zahistu-interesiv-vkladnikov-y-inshih-kreditoriv-banku> (дата звернення: 26.05.2026).

196. Національний банк України. Плани відновлення банків в Україні. 2023. С. 17. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Plany_vidnovlennya_bankiv_v_Ukrayini_19-05-2023.pdf?v=6 (дата звернення: 26.05.2026).

197. Національний банк України. Ухвалено рішення про виведення з ринку АТ «СЕНС БАНК»: Фонд гарантування вкладів запроваджує тимчасову

адміністрацію, НБУ звернувся до Уряду України щодо участі держави. *Національний банк України*.

URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uhvaleno-rishennya-pro-vivedennya-z-rinku-at-sens-bank-fond-garantuvannya-vkladiv-zaprovadjuje-timchasovu-administratsiyu-nbu-zvernuvsya-do-uryadu-ukrayini-schodo-uchasti-derjavi> (дата звернення: 01.05.2025).

198. НБУ системно працює над імплементацією DORA в фінансовому секторі та оновленням нормативно-правових актів щодо забезпечення інформаційної безпеки, кіберзахисту та цифрової операційної стійкості – Антон Кудін. *Асоціація українських банків*. URL: <https://aub.org.ua/nbu-systemno-praczuuye-nad-implementacziyeyu-dora-v-finansovomu-sektori-ta-onovlenniam-normatyvno-pravovyh-aktiv-shhodo-zabezpechennya-informacziynoyi-bezpeky-kiberzahystu-ta-czyfrovoyi-operacziynoyi/> (дата звернення: 27.05.2026).

199. Неклюдова Т., Казарян О. Аналіз стану функціонування банківської системи України. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 3(19). С. 64–69. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3\(19\)-64-69](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3(19)-64-69).

200. Орел А. М., Суходольський О. С., Березкін І. М. Стратегії розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 98–102. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.98>

201. Ощад розпочав реалізацію нової стратегічної програми, розрахованої до кінця 2028 року. *Ощадбанк*. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/osad-rozpocav-realizaciu-novoi-strategicnoi-programi-rozrahovanoi-do-kinca-2028-roku> (дата звернення: 01.05.2025).

202. Панфілов О. Деякі аспекти трансформації фінансової політики держави в умовах воєнного стану. *Juris Europensis Scientia*. 2024. № 5. С. 36–42. URL: <https://doi.org/10.32782/chern.v5.2024.8> (дата звернення: 03.06.2026).

203. Панченко О. Удосконалення маркетингових комунікацій у забезпеченні ефективності діяльності банків в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 7–13. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-1>.

204. Пась Я. І. Цифровий маркетинг як основний інструмент забезпечення розвитку банківського бізнесу України. *Modern Economics*. 2023. № 42(2023). С. 91 - 97. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-13).

205. Петровська І. О., Клиновий Д. В. Фінанси (з елементами статистики фінансів) : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : ЦНЛ, 2002. 300 с.

206. Петрук А. Фінансова стабільність комерційних банків із урахуванням операцій з похідними фінансовими інструментами : монографія. Житомир : ПП «Рута», 2024. 304 с. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8448>.

207. Петрук О. М. Банківська справа : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 466 с.

208. Піддубна В. Г. Маркетинг банківських інновацій в умовах фінансової нестабільності : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Одеса, 2020. 238 с. URL: <http://local.lib/DIS/disPiddubna.pdf> (дата звернення: 27.08.2025).

209. Платухін О. Теоретичні аспекти визначення сутності фінансового управління власним капіталом підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938103>.

210. Погрішук Г. Б., Руденко В. В., Добіжа Н. В. та ін. Фінансова політика в Україні : монографія / за заг. ред. Г. Б. Погрішук, В. В. Руденко. Тернопіль :ЗУНУ, 2023. 405 с.

211. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 17.08.2025).

212. Подосян Н. О., Коваленко В. В. Інновації в обслуговуванні роздрібного банківського бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-08-04> (дата звернення: 06.05.2025).

213. Політика управління комплаєнс-ризиком АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (витяг). 2024. 3 с. URL: <https://web.archive.org/web/20260624181745/https://www.universalbank.com.ua>

/storage/app/media/2024/documents/Політика управління комплаєнс-ризиком АТ УНІВЕРСАЛ БАНК_витяг 09.08.2024.docx

214. Попко О. В., Тивончук П. В. Удосконалення маркетингової стратегії просування ІТ-послуг на міжнародні ринки. Ефективна економіка. 2026. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.45>.

215. Посаднєва О., Стефанович Н., Цілінко В. Оцінка достатності власного капіталу банків в період сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-76> (дата звернення: 01.05.2025).

216. Принципи (кодекс) корпоративного управління Акціонерного товариства “Державний Ощадний Банк України”. 3-тє вид. Київ, 2023. 24 с. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/9565-principi_kodeks_korpupravlinna_2023.pdf.

217. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III : станом на 1 жовт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 29.10.2022).

218. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України та встановлення перехідних положень щодо запровадження оновлених вимог до капіталу банків : Постанова НБУ від 07.06.2024 № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-24#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

219. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні : Постанова НБУ від 25.07.2025 № 80 : станом на 3 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text> (дата звернення: 31.05.2026).

220. Про затвердження Положення про встановлення підвищених значень пруденційних нормативів для банків України : Постанова НБУ від 28.05.2026 № 57. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0057500-26#Text> (дата звернення: 15.06.2026).

221. Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп : Постанова НБУ від 18.07.2019 № 95 : станом на 7 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text> (дата звернення: 26.05.2026).

222. Про затвердження Положення про порядок оприлюднення пруденційної інформації банками України та банківськими групами : Постанова НБУ від 30.12.2025 № 165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0165500-25#Text> (дата звернення: 31.05.2026).

223. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX : станом на 26 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 31.05.2026).

224. Пронько Л., Пташинська В., Сирітко Д. Маркетингові стратегії просування цифрової та друкованої продукції видавництва в умовах трансформації ринку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-15>.

225. ПУМБ – лідер у 3 номінаціях рейтингу Digital Banking 2025 від SME Banking Agency. *Прес-центр ПУМБ*. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7604-pumb-lder-u-3-nomnacyah-renkngu-digital-banking-20> (дата звернення: 01.05.2025).

226. Рак Р. В., Делас В. А., Носова Є. А., Яфінович О. Б. Формування фінансової політики підприємства з урахуванням ESG-критеріїв. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15227666> (дата звернення: 03.06.2026).

227. Річний звіт АТ "УНІВЕРСАЛІ БАНК" за 2025 рік. 2026. 100 с. URL: <https://www.universalbank.com.ua/richna-informaciya-emitenta-regulyarna-informaciya>.

228. Рогальський М. На монобазарі з'явилися аукціони. *rogalskiy on Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/reel/DXqoqUPsQEg> (дата звернення: 22.05.2026).

229. Руська Р. Економетрика : навч. посіб. Тернопіль : Тайп, 2012. 224 с.

230. Семенюк Л. П. Вплив маркетингової стратегії на ефективність банківського бізнесу : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Суми, 2004. 228 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/51713>.
231. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
232. Сервіс із людським обличчям: поєднуючи інновації та емпатію. Річний звіт 2025. ПриватБанк, 2026. 78 с. URL: <https://static.privatbank.ua/files/annualreport2025.pdf>.
233. Сергеева О. С. Сучасні діджитал інструменти як маркетингова стратегія банків. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-08-01>.
234. Сирчин О. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2(73). С. 84–93. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.84-93](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.84-93).
235. Сисоєнко І., Карлюка Д. Аналіз процентних та комісійних доходів банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-20>
236. Соколова К., Волкова В. Активи та пасиви банків України: сучасний стан та фактори впливу. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4. С. 65–74. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.7> (дата звернення: 01.05.2025).
237. Сторожук Т. М., Сторожук Д. Є. Фінансова політика підприємства в контексті його внутрішньогосподарської політики. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 559–567.
238. Стратегія абанку на 2026 рік. АТ "А-Банк". 33 с. URL: <https://a-bank.com.ua/static/about/strategy.pdf>.
239. Стратегія Національного банку України. 2025. 42 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=18.
240. Стратегія розвитку Банку до 2024 року. АТ КБ "Приват Банк", 2021. 27 с. URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy_summary_2024_ukr.pdf.

241. Стратегія сталого розвитку АТ «ПУМБ» на 2024-2028 рр. АТ «ПУМБ», 2023. 19 с. URL: <https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/031cc438-5ad1-496d-adec-d09cc81741e3/strategiya-stalogo-rozvitku-2024-2028.pdf>.

242. Стратегія управління ризиками АТ «Укрексімбанк». АТ «Укрексімбанк», 2025. 19 с. URL: <https://www.eximb.com/assets/files/download/strategiya-upravlinnya-ryzykamy.pdf>.

243. Сукач О., Сиволап Ю. Маркетингові інструменти в системі управління банком. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-44> (дата звернення: 03.09.2025).

244. Тарнавський М. Мінімальні вимоги до капіталу: доповідь: 17.05.2018 р. 40 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Risks_Tarnavskiy.pdf?v=4.

245. Татаринцева Ю., Осипова С. Розробка стратегій фінансового управління монетизацією в цифровому маркетингу банків. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 4. С. 95–102. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.4.95>

246. Теоретичні основи фінансової політики держави в галузі освіти та її складових. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2017. № 4. С. 177–187. URL: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2017.4-24>.

247. Термінологічний словник. Фінанси. URL: <https://sites.google.com/site/finansipov/slovnik?authuser=0> (дата звернення: 04.12.2022).

248. Тимошенко М. Банківський маркетинг в контексті сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 226–230. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-32>.

249. Типи і види фінансової політики. *Моя освіта*. URL: <https://mojaosvita.com.ua/ekonomika/tipi-i-vidi-finansovoї-politiki/#i-3> (дата звернення: 04.12.2022).

250. Ткаченко І. П. Фінансовий менеджмент: конспект лекцій навчальної дисципліни освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». Кам'янське : ДДТУ. 2017. 230 с.
251. Ткачук В. О. Маркетинг у банку: навчальний посібник/ В.О. Ткачук. – Тернопіль: «Синтез-Поліграф», 2006.–225 с.
252. Ткачук В., Тимків А. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 1244–1250. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/207.pdf.
253. Трохимчук О. М. Big Data та аналітика даних в ухваленні управлінських рішень. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2025, С. 75-77.
254. Трусова Н. В., Мельник Л. В. Кредитно-інвестиційна діяльність банків в контексті фінансової глобалізації. *Modern Economics*. 2025. №51. С. 235-240
255. УКРГАЗБАНК та НЕФКО розпочали нову кредитну програму для підтримки «зелених» проектів у бізнесі. *АБ «УКРГАЗБАНК»*. URL: https://www.ukrgasbank.com/press_center/news/12027-ukrgazbank_i_nefko_nachali_novuyu_kreditnuyu_programmu_dlya_podderjki_zelenyh_proektov_v_biznese (дата звернення: 01.05.2025).
256. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / за ред. В. Г. Воронкової. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
257. Фатюха Н. Г., Гришунова Т. А. Основні підходи щодо визначення та класифікації доходів банківської установи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7185> (дата звернення: 06.04.2024).
258. Фінанси: підручник / за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. Київ: Знання, 2008. 611 с.
259. Фінансова звітність А-Банку за 2025 рік. АТ "А-Банк". URL: <https://a-bank.com.ua/about/reports>.
260. Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року, разом зі звітом незалежного аудитора. АТ «Перший укр. міжнар. банк». 128 с.

URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність_ifrs_fs%202025_ukr.pdf?v=639124693892962574.

261. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / Т. О. Журавльова та ін. Дніпро : Пороги, 2021. 360 с.

262. Халатур С. М., Грабчук О. М., Іванова Р. Ю. Специфічні риси формування ресурсів банку в умовах агресивного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 38–44. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.38>.

263. Харабара В. М., Грешко Р. І., Третьякова О. В. Особливості сучасного банківського маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 43–46. URL: [10.32702/2306-6814.2021.4.43](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.4.43)

264. Ходаковський В. Фінансова політика держави в умовах економічних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5-6. С. 24–29. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.5-6.24>.

265. Циганко А., Дорошенко Н. Удосконалення банківського маркетингу за сучасних умов. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (123). С. 155–162. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-2>

266. Чайковська М., Стоянов В. CRM-системи в управлінні маркетинговими ризиками проєктів ризикозахищеності банків. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 21, № 2(51). С. 177–192. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274373](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274373)

267. Чайковський, Я. Розвиток банківського маркетингу в Україні. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. Волинський національний університет ім. Лесі Українки, 2020.

268. Чигрин О., Хоменко Л., Калітай Г. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 14. С. 107–118. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-11>

269. Чумак О., Мельничук І., Левіна М. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>

270. Шевченко А. В., Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Кrapко О. М. Маркетингова товарна політика : практикум. Київ : НАУ, 2022. 68 с. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56347/1/Маркетингова_товарна_політика.pdf

271. Шелудько С. А. Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і рушій у забезпеченні фінансової безпеки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-07>.

272. Шіллер Р.І. Фінансова стійкість комерційного банку та шляхи її зміцнення Київ: Наук. думка, 1998. 158 с.

273. Шматко О., Малишенко Д. О., Волощук О. Інформаційна система для інтелектуальної класифікації клієнтів: архітектура, реалізація та експериментальні дослідження. *Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць*. 2025. Т. 3, № 81. С. 159–166. URL: <https://doi.org/10.26906/sunz.2025.3.159>.

274. Шуміло О., Заїка О., Гречко С. Аналіз сучасного стану банківської системи України. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 195–199. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-32>.

275. Юхименко П. І., Федосов В. М., Лазебник Л. Л. та ін. Теорія фінансів : підручник / за ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 576 с.

276. Янчук Т., Паламарчук Т. Цифрова трансформація стратегічного маркетингу в банківському секторі України. *Академічні візії*. 2024. № 48. С. 1–10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17400274>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Термінологічний аналіз поняття «фінансова політика»*

Автор	Визначення	Коментар
1	2	3
А.І. Крисоватий (підручник «Фінанси») [147, с. 80]	Система розподільних і перерозподільних заходів, які держава та інші суб'єкти господарювання здійснюють через систему фінансових відносин з метою досягнення своїх стратегічних і тактичних цілей розвитку.	Визначення узагальнює поняття фінансової політики, не виокремлюючи її особливостей.
С.І. Юрій, В.М. Федосов (підручник «Фінанси») [258, с. 84]	Сукупність розподільних і перерозподільних заходів, які держава здійснює через фінансову систему, щодо організації та використання фінансових відносин з метою забезпечення зростання валового внутрішнього продукту країни і підвищення добробуту всіх членів суспільства	Фінансова політика розглядається з огляду на її функції в державному секторі. Поняття на інших рівнях економіки не розглядається.
Фінанси. Термінологічний словник [247]	Система заходів, які здійснюються державою з метою управління процесом утворення, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів в окремих регіонах та інших адміністративно-територіальних одиницях. Основне місце в системі цих заходів належить фінансовій допомозі з боку уряду органам влади тих територій, які мають недостатні фінансові ресурси для виконання покладених на них обов'язків	При визначенні фінансової політики акцент робиться на забезпеченні фінансовими ресурсами найменш розвинутих регіонів і галузевих ланок, ігноруючи інші важливі функції фінансової політики.
Є. Гурчунова (Стаття на сайті About Marketing) [119]	Складова частина загальної економічної політики, яка виражає сукупність базових (концептуальних) напрямів ефективного формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства	Фінансова політика розглядається не як окремий механізм управління підприємством, а як складова загальної економічної політики, що відповідає лише за розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів
І.П. Ткаченко (конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий менеджмент») [250, с. 48]	Один із етапів формування фінансової стратегії підприємства, це форма реалізації цільової функції загальної стратегії фінансового розвитку підприємства в розрізі окремих аспектів фінансової діяльності	На нашу думку, фінансова політика хоч і тісно пов'язана з фінансовою стратегією, але слід уточнити їх ієрархічний зв'язок.

1	2	3
Л.В. Кузнецова (стаття у науковому виданні) [169, с. 201]	Визначає внутрішню нормативну базу банку для управління його фінансовою діяльністю. Підґрунтям для формування фінансової політики виступають принципи системи управління фінансами банку	Фінансова політика визначається як результат системи управління фінансами банків, що є вдалою інтерпретацією сутності поняття
Ю.Ю. Гушло (дисертаційна робота) [120, с. 112]	Частина банківської політики, що є сукупністю принципів, методів та технологій організації внутрішніх та зовнішніх економічних відносин у сфері фінансів по цілеспрямованому формуванню та трансформації фінансових ресурсів для досягнення цілей функціонування банку в умовах невизначеності.	Автор уточнює значення фінансової політики в аспекті загальної політики банківської діяльності в сучасних умовах, основним завданням якої є розподіл та перерозподіл ресурсів
Міжнародний валютний фонд (визначення Кодексі) [13]	Політика, пов'язана з регулюванням, наглядом та контролем за фінансовими та платіжними системами, включаючи ринки та установи, з метою сприяння фінансовій стабільності, ефективності ринку та захисту активів клієнтів і споживачів	Розкриває поняття через призму орієнтованості на споживача або громадянина, при цьому фінансова політика розглядається як інструмент регулювання
І.О. Петровська (навчальний посібник «Фінанси») [205]	Спосіб впливу фінансових відносин на економічний і соціальний розвиток суспільства, який перебуває в безпосередній залежності від характеру виробництва і сутності виробничих відносин, проявляється в системі форм і методів мобілізації фінансових ресурсів та їх розподілу.	Автори розглядають поняття не лише з боку функціональних особливостей, але й залежно від внутрішніх чинників впливу на фінансову політику
Ю.О. Єрешко, В.Р. Товмасян (стаття у науковому виданні) [129, с. 67]	Цілеспрямована діяльність, направлена на прийняття відповідальних рішень стосовно управління фінансами з метою досягнення та збереження фінансової стабільності, економічної безпеки і сталого розвитку підприємства; його стратегічних цілей і тактичних завдань, заснована на розробці альтернативних алгоритмів дій із чітким розподілом повноважень і відповідальності, що забезпечує вбудований контроль її імплементації	Поняття фінансової політики розглядається через призму управлінської діяльності підприємства, використовуючи основні принципи менеджменту, що надає можливість стверджувати про формування фінансової політики на засадах фінансового менеджменту

*узагальнено автором на підставі

[13; 119; 120, с.112; 129, с.67; 147, с.80; 169, с.201; 205; 247; 250, с.48; 258, с.84]

Термінологічний аналіз поняття «маркетингова політика»*

Автор	Визначення	Коментар
1	2	3
Братко О.С. (навчальний посібник) [81, с. 6]	Комплекс заходів щодо формування системи маркетингових комунікацій, їх інтеграції, впровадження нових технологій в комунікативний процес.	Трактування поняття з точки зору маркетингових комунікацій
Біловодська О.А. (стаття у науковому виданні) [77, с. 86]	Комплекс заходів і відповідних операцій, спрямованих на ефективне планування, організацію, регулювання та контроль доставки продукції й послуг споживачам із метою задоволення їх потреб та отримання підприємством прибутку згідно з логістичними правилами.	Визначення охоплює маркетингову політику збуту, що є частиною загальної маркетингової політики
Кавтиш О.П., Кода К.А. (стаття у науковому виданні) [146, с. 104]	Багаторівнева цілеспрямована система заходів, планів, програм маркетингу, що забезпечує загальну спрямованість на споживачів, досягнення цілей розвитку компанії за допомогою реалізації ефективних маркетингових стратегій; план (система планів), орієнтований на раціональне та результативне забезпечення виконання завдань маркетингової діяльності у системі цілей діяльності підприємств.	До трактування поняття застосовано системний підхід, при цьому, автори зводять формування маркетингової політики до складання плану щодо маркетингової діяльності підприємства, що, на нашу думку, є лише частиною ведення маркетингової політики.
Маркетингова товарна політика: практикум [270, с. 6]	Цілеспрямована сукупність дій підприємства з метою максимального задоволення створеними або залученими споживчими цінностями визначених ринкових потреб споживачів.	Автори розглядають поняття як елемент загальної маркетингової політики, що охоплює лише елемент товарної політики.
Жданова О.С. (стаття у науковому виданні) [130, с. 65]	Процес вибору довгострокових цілей для підприємства, кроки для їх досягнення та рішення. Ключовими компонентами розробки організаційного механізму формування маркетингової політики є цілі, концепції для прийняття маркетингових рішень, основні етапи їх розробки, процеси планування дій та їх реалізації.	Використання маркетингової політики як інструменту для впровадження та підтримання місії, візії та стратегії діяльності підприємства. Автор зосереджує увагу на організаційній складовій маркетингової політики.

Продовження додатку Б

1	2	3
Буга Н.Ю., Ковінько О.М., Шамалюк Д. (стаття у науковому виданні) [82, с. 250]	Комплекс важелів економічного, організаційного, аналітичного та діагностичного спрямування, результатом застосування і впливу яких є розроблення та реалізація науково обґрунтованої маркетингової стратегії і тактики задоволення споживачів (ринку) в товарах і послугах, технологіях для забезпечення йому конкурентних переваг.	Маркетингова політика розглядається як механізм розвитку підприємства. Використання маркетингових засад для досягнення цілей підприємства шляхом застосування цього механізму.
Azimovna M.S., Ilkhomovna U.D., Shokhrukhovich U.F. (стаття у науковому виданні) [4, с. 1-2]	Вид документа, що узагальнює маркетингову діяльність і забезпечує ефективну реалізацію маркетингової стратегії. Маркетингова політика є важливою складовою політики розвитку виробничих і сервісних підприємств. Ця політика охоплює такі внутрішні фактори, як продукт, збут, ціна та сервіс.	Автори визначають побудову якісної маркетингової політики суб'єкта господарювання як один із шляхів забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності та збільшення прибутків.
Kotler P., Armstrong G.M. (Книга «Principles of marketing») [35, с. 58]	Маркетингова логіка, за допомогою якої компанія прагне створити бажану споживчу цінність і досягти прибуткових відносин. Компанія вирішує, яких клієнтів вона буде обслуговувати (сегментація та таргетинг) і як саме (диференціація та позиціонування). Вона визначає загальний ринок, а потім ділить його на менші сегменти, обирає найбільш перспективні з них і зосереджується на обслуговуванні та задоволенні клієнтів у цих сегментах.	Визначення описує функціонал маркетингової стратегії підприємства, а також основний алгоритм дій, який має використовувати підприємство під час формування маркетингової політики.

*узагальнено автором на підставі

[81, с.6; 77, с.86; 146, с.104; 270, с.6; 130, с.65; 82, с.250; 4, с.1-2; 35, с.58]

**Результати кореляційно-регресійного аналізу при виявленні
взаємозв'язку між маркетинговими витратами на 1 грн активів, на показник
процентних доходів, отриманих від операцій з клієнтами-фізичними особами,
на 1 грн активів**

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,679828906
R Square	0,462167341
Adjusted R Square	0,460016011
Standard Error	0,029094916
Observations	252

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0,181855445	0,181855445	214,8285967	1,58143E-35
Residual	250	0,211628536	0,000846514		
Total	251	0,393483981			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-0,003828906	0,002186453	-1,751194778	0,081138759	-0,008135122	0,000477311	-0,008135122	0,000477311
X	30,9983291	2,114911696	14,65703233	1,58143E-35	26,83301391	35,16364429	26,83301391	35,16364429

**Результати кореляційно-регресійного аналізу при виявленні
взаємозв'язку між маркетинговими витратами на 1 грн активів, на показник
процентних доходів, отриманих від операцій з клієнтами-юридичними
особами, на 1 грн активів**

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,053932007
R Square	0,002908661
Adjusted R Square	-0,001079704
Standard Error	0,022002253
Observations	252

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0,000353047	0,000353047	0,729286596	0,393932066
Residual	250	0,121024789	0,000484099		
Total	251	0,121377836			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	0,032168134	0,001653447	19,45519649	5,82721E-52	0,028911673	0,035424595	0,028911673	0,035424595
X	-1,365813521	1,599345498	-0,853982784	0,393932066	-4,51572191	1,784094867	-4,51572191	1,784094867

Запропонований проєкт положення «Маркетингоорієнтована фінансова політика банку»

1. Загальні положення.

1.1. Це Положення визначає засади формування та реалізації маркетингоорієнтованої фінансової політики банку, встановлює принципи узгодження маркетингових рішень із фінансовими цілями та політикою управління ризиками, а також порядок взаємодії функціональних підрозділів у частині маркетингової складової фінансового управління банку.

1.2. Метою Положення є впровадження маркетингової політики банку в систему фінансової політики банку для забезпечення вимірюваного впливу маркетингових рішень на фінансові результати, а також забезпечення контролю якості та стійкості клієнтської бази у довгостроковій перспективі.

1.3. Положення розроблено відповідно до загальної стратегії та фінансової політики банку та узгоджується з політикою управління ризиками, кредитною й депозитною політиками.

1.4. Нормативними підставами Положення є Закон України «Про платіжні послуги», Положення Національного банку України про відкритий банкінг в Україні, Положення про порядок оприлюднення пруденційної інформації банками України та банківськими групами, а також відповідні внутрішні документи банку.

1.5. Дія Положення поширюється на всі підрозділи банку, залучені до планування, реалізації та контролю маркетингових заходів, що мають фінансові наслідки.

2. Принципи маркетингоорієнтованої фінансової політики.

2.1. Маркетингоорієнтована фінансова політика банку ґрунтується на принципах, визначених у п. 1.3 дисертації з доповненням:

- принцип фінансової обґрунтованості (кожне маркетингове рішення, що має фінансові наслідки, оцінюється за критерієм впливу на фінансовий результат і вартість ресурсної бази банку);

- принцип відповідального маркетингу (комунікація з клієнтом є прозорою, не містить ознак недобросовісної реклами та маніпулятивного ціноутворення, із обов'язковим зазначенням реальної річної процентної ставки у відповідних комунікаціях);
- принцип клієнтоцентричності як систематичне збирання та узгоджене використання ринкової інформації для задоволення потреб клієнта.

3. Розподіл повноважень і функцій.

3.1. Реалізація маркетингоорієнтованої фінансової політики забезпечується взаємодією функціональних елементів банку (маркетингового, фінансового та ризик-менеджменту).

3.2. Маркетинговий підрозділ ініціює та реалізує маркетингові заходи; фінансовий підрозділ оцінює їхній вплив на фінансовий результат і вартість ресурсів; підрозділ управління ризиками оцінює вартість ризику, пов'язаного з залученням або утриманням клієнтів.

3.3. Маркетингові ініціативи, що впливають на структуру або вартість залучених і розміщених ресурсів, передбачають узгодження з іншими функціональними елементами до їх запровадження.

3.4. Запровадження нового продукту, що супроводжується маркетинговим просуванням, передбачає процедуру комплаєнс-контролю на предмет відповідності вимогам захисту прав споживачів як невід'ємну частину процесу розроблення продукту.

4. Система ключових показників ефективності за стратегічними типами банків.

4.1. Це Положення встановлює перелік і напрям ключових показників ефективності (КРІ) маркетингоорієнтованої фінансової політики; конкретні цільові значення показників визначаються відповідно до стратегічного типу банку згідно з операційними рекомендаціями підрозділу 3.1.

4.2. Пріоритетний показник і логіку його застосування для кожного з п'яти стратегічних типів банків, визначених у підрозділі 2.1, наведено в табл. 1.

4.3. Граничні значення показників, наведених у таблиці 1, переглядаються у разі зміни стратегічного типу банку або регуляторних вимог.

Таблиця 1

**Пріоритетні показники ефективності маркетингоорієнтованої
фінансової політики за стратегічними типами банків***

№ з/п	Стратегічний тип банку	Пріоритетний показник (KPI)	Застосування та напрям контролю
1	2	3	4
1.	Трансформаційний	Співвідношення LTV/CAC; частка непрацюючих кредитів (NPL) у роздрібному сегменті	Контроль якості швидкого зростання клієнтської бази: маркетингові інвестиції спрямовуються у сегменти з найвищим співвідношенням LTV/CAC; цільове значення співвідношення та гранична частка NPL встановлюються згідно з рекомендаціями підрозділу 3.1.
2.	Збалансований	Коефіцієнт утримання клієнтів; індекс лояльності клієнтів (NPS); середня кількість продуктів на клієнта	Захист досягнутих ринкових позицій через поглиблення відносин з наявними клієнтами та перехресні продажі; маркетинговий бюджет оптимізується за рахунок переорієнтації на результативні цифрові канали.
3.	Чутливий	Частка довгострокових депозитів; рівень відтоку вкладників (Churn Rate); мультиплікатор капіталу	Використання маркетингових інструментів як засобу управління ризиками ресурсної бази. Пріоритет на утриманні наявних клієнтів і стабілізації пасивів, поступове зниження фінансового важеля.
4.	Консервативний	Вартість залучення клієнта (CAC); частка користувачів цифрових каналів	Поступова активізація на ринку з використанням наявного ресурсного потенціалу. Поступове підвищення маркетингової активності та видимості бренду.
5.	Кризовий	Темпи відтоку депозитів; рівень утримання ключових клієнтів; індекс лояльності клієнтів (NPS)	Маркетинг здійснює антикризові та стабілізаційні функції: пріоритет на прозорих комунікаціях, утриманні найцінніших клієнтів і відновленні довіри. Масштабне нарощування рекламних витрат не застосовується.

*сформовано автором

5. Порядок контролю та перегляду.

5.1. Контроль за дотриманням цього Положення організовується шляхом регулярного моніторингу показників у межах системи управлінської звітності банку із залученням фінансового блоку та ризик-блоку.

5.2. Результати моніторингу розглядаються уповноваженим органом банку з періодичністю, визначеною внутрішніми документами.

5.3. Позаплановий перегляд Положення здійснюється у разі суттєвої зміни ризик-профілю банку, зміни його стратегічного типу, набрання чинності новими регуляторними вимогами або виявлення систематичного відхилення фактичних значень показників від цільових значень.

5.4. Запропонована модельна структура Положення спрямована на встановлення зв'язку між маркетинговими та фінансовими показниками й створює нормативну основу для кількісної оцінки очікуваних ефектів різних маркетингових стратегій.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації**

*Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових
видань України з присвоєнням категорії «Б»:*

1. Гладищук Я. А. Теоретичні аспекти фінансової політики банківської установи. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103), С. 150–158. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/276323> (1,00 д.а.)
2. Гладищук, Я. А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106). С. 136–144. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/296298> (0,928 д.а.)
3. Гладищук, Я. А. Аналіз впливу рівня витрат на рекламу і маркетинг в банках на їх дохідність. *Ефективна економіка*, 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4261> (0,716 д.а.)
4. Гладищук Я. А. Аналіз динаміки активів банків України в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6135> (0,926 д.а.)
5. Гладищук Я. А. Комплексний аналіз ефективності та фінансової стійкості кращих банків України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 3(113), 99–110. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572> (1,19 д.а.)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Гладищук Я.А. Теоретичні аспекти фінансової політики банківської установи. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2022. 317 с. С. 191. – URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf> (0,17 д.а.)
7. Гладищук Я.А. Переваги застосування системного підходу до трактування фінансової політики на рівні суб'єкта господарювання. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти*

- і молодих учених, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 15-19 травня 2023 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 681 с. С. 248. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/2-vplyv-innovatsiynykh.pdf> (0,12 д.а.)
8. Гладищук Я.А. Особливості провадження маркетингової політики в банках. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Житомир, 09-10 листопада 2023 р.), Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 442 с. С. 268-269. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/full-text.pdf> (0,16 д.а.)
9. Гладищук Я.А. Дослідження витрат на маркетинг як фактору впливу на доходи банків. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки* (м. Житомир, 13–17 травня 2024 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2024. 696 с. С. 279-280. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/sekcija-2-1.pdf> (0,18 д.а.)
10. Гладищук Я.А. Вплив цифрових банківських інновацій на управління відносинами з клієнтами у фінансовому секторі. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези V Міжнародної науково-практичної конференції* (06-07 листопада 2024 р., м. Житомир). Житомир: Житомирська політехніка. 2024. 423 с. С. 291. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/povnyj-tekst.pdf> (0,12 д.а.)
11. Гладищук Я.А. Аналіз активів найбільших комерційних банків України. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки.* (12–17 травня 2025 р., м. Житомир). Житомир: Житомирська політехніка. 2025. С. 333-334 URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/2-1.pdf> (0,16 д.а.)

12. Гладищук Я.А. Особливості застосування інструментарію маркетингу в діяльності банків. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2025. 465 с. С. 302-303. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/povnyj-tekst-1.pdf> (0,24 д.а.)
13. Гладищук Я.А. Ринкова орієнтація як стратегічний базис фінансової політики банку. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1*. Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. 394 с. С. 278-280. (0,18 д.а.)
14. Гладищук Я.А. Диференційовані підходи до фінансової політики банків залежно від стратегічного типу. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки* (м. Житомир, 11–15 травня 2026 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2026. 968 с. С. 519. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/06/sekcija-2.pdf> (0,10 д.а.)
15. Гладищук Я.А. Розвиток нормативного забезпечення маркетингоорієнтованої фінансової політики банку. *Фінансова система в умовах сталого розвитку територій: від теорії до практики: тези всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 8 червня 2026 р.). Львів. 2026. 426 с. С. 306-310 (0,19 д.а.).

Довідка про впровадження результатів наукового дослідження



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
 Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr Polytechnic State University

вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005
 103, Chudnivska Str., Zhytomyr, Ukraine, 10005

Phone./fax: (0412) 24-14-22, 24-14-23, e-mail: rector@ztu.edu.ua, <https://ztu.edu.ua>, код ЄДРПОУ 05407870

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДАЄ ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019
 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001:2015 and ISO 21001:2019

Від 22.06.2026 № 44-21.00/1061
 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

ГЛАДИЩУК Яни на тему:

«Розвиток фінансової політики банків на засадах маркетингоорієнтованого підходу»

Засвідчую, що наукові та практичні результати аспіранта кафедри фінансів та цифрової економіки ГЛАДИЩУК Яни, які стосуються питань обґрунтування та поглиблення теоретичних і методичних засад формування та реалізації фінансової політики банків України на засадах маркетингоорієнтованості в умовах високої конкуренції та регуляторних обмежень, а також розробки прикладних рекомендацій щодо її реалізації для різних стратегічних типів банків, впроваджено в організацію освітнього процесу Державного університету «Житомирська політехніка» в таких формах:

1) при складанні робочих програм «Банківський менеджмент», «Операції банків та фінансово-кредитних установ» (для підготовки здобувачів вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем за спеціальністю D 2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» (освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок») та другим (магістерським) рівнем за спеціальністю D 2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» (освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»)

2) у виданнях, які використовуються в освітньому процесі та знаходяться у бібліотеці Державного університету «Житомирська політехніка»:

наукових:

Гладищук Я. А. Теоретичні аспекти фінансової політики банківської установи. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103), С. 150–158. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/276323>.

Гладищук Я. А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106), С. 136–144. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/296298>.

Гладищук Я. А. Комплексний аналіз ефективності та фінансової стійкості кращих банків України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 3(113), 99–110. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572>.

Ректор,
 доктор економічних наук,
 професор



ОЛІЙНИК Оксана

Звіт подібності (StrikePlagiarism)



 Метадані

 ДОКУМЕНТ

Заголовок

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Автор

Науковий керівник / Експерт

ІД документу

ЯНА АНДРІЇВНА ГЛАДИЩУК

Zhytomyr Polytechnic

334452541

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

підрозділ

State University "Zhytomyr Polytechnic"

State University "Zhytomyr Polytechnic"

 3BIT

Дата звіту

2026-06-30

Дата редагування

...

Обсяг знайдених подібностей

Коefіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коefіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



55002

Кількість слів

435735

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті.

Спостереження в аналізі даних інформації щодо технічних спонсорів. Ці спонсори в тексті можуть згадуватися при описі певних матеріалів в тексті. Спостереження в тексті можуть мати наивисший характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		155
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		437

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572/329609	135 0 (0.25 %)

2	https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572/329609	122 0 (0.22 %)
3	Жуковський 7/22/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	108 0 (0.2 %)
4	https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572/329609	99 0 (0.18 %)
5	http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/journal/journal022016.pdf	94 0 (0.17 %)
6	https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8417/136.pdf?sequence=1	84 0 (0.15 %)
7	НВП 1/2025 7/9/2025 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал)	82 0 (0.15 %)
8	https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572/329609	82 0 (0.15 %)
9	https://kodeksy.com.ua/dictionary/m/marketingovi_poslugi_marketing.htm	81 0 (0.15 %)
10	https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572/329609	79 0 (0.14 %)
Домашня база даних (1.12 %)		
#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	34 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКОЇ.pdf 12/22/2022 State University "Zhytomyr Polytechnic" (State University "Zhytomyr Polytechnic")	451 (18) (0.82 %)
2	Топило.docx 11/10/2022 State University "Zhytomyr Polytechnic" (State University "Zhytomyr Polytechnic")	79 (9) (0.14 %)
3	Петрук_дисер.docx 6/28/2023 State University "Zhytomyr Polytechnic" (State University "Zhytomyr Polytechnic")	52 (4) (0.09 %)
4	Дисертація Доманчук на антиплагіат.docx 6/26/2023 State University "Zhytomyr Polytechnic" (State University "Zhytomyr Polytechnic")	14 (1) (0.03 %)
5	Костишин.docx 4/15/2021 State University "Zhytomyr Polytechnic" (State University "Zhytomyr Polytechnic")	10 (2) (0.02 %)
6	дисертація_Виговська.docx 9/28/2021 State University "Zhytomyr Polytechnic" (State University "Zhytomyr Polytechnic")	8 (1) (0.01 %)
Програма обміну базами даних (1.45 %)		
#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
7	Жуковський 7/22/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	122 (2) (0.22 %)
8	Радсв_ДР_EMM_перевірка_edit 12/16/2024 Oles Honchar Dnipro National University (Факультет економіки)	115 (4) (0.21 %)
9	Голдевський, Морозова	87 (2) (0.16 %)

	1/27/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	
10	Сукач_Сиволап.doc 1/26/2021 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	82 (2) (0.15 %)
11	НВП 1/2025 7/9/2025 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал)	82 (1) (0.15 %)
12	Гладищук Яна 6/13/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	54 (5) (0.1 %)
13	2022_80750001_lurchenko_Nazar_Andriiovych_150486 10/26/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	41 (6) (0.07 %)
14	2023Korehov.pdf 5/14/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	34 (2) (0.06 %)
15	ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 4/20/2026 State Tax University (Державний податковий університет)	26 (2) (0.05 %)
16	Менеджмент організацій 3/15/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	26 (2) (0.05 %)
17	Дисертація_Онопрієнко Ю Ю.docx 1/12/2021 Sumy State University (Кафедра економічної кібернетики)	21 (3) (0.04 %)
18	МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД 11/17/2025 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Інформаційний центр запобігання та виявлення плагіату)	20 (3) (0.04 %)
19	МОНОГРАФІЯ 2023 6/5/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	16 (2) (0.03 %)
20	ФЕБА_075_2024_ЕМ_Янківський 7/11/2024 Ukrainian national aviation university (Ukrainian national aviation university)	13 (1) (0.02 %)
21	Інтернет речей.docx 3/23/2022 Lesya Ukrainka Volyn National University (Кафедра підприємництва і маркетингу)	11 (1) (0.02 %)
22	ОСОБЛИВОСТІ ТРИВОЖНОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ З РІЗНИМИ ТИПАМИ ЛОКУСУ КОНТРОЛЮ 6/3/2025 Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Кафедра психології, глибинної корекції та реабілітації)	11 (1) (0.02 %)
23	2015_803050801_lartym_Khrystyna_Volodymyrivna_21463 10/24/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	10 (1) (0.02 %)
24	Дисертація Кустрин А.Б.	7 (1) (0.01 %)

4/28/2025		
The Ivan Franko National University (The Ivan Franko National University)		
25	Інтернет-маркетинг підприємства ТОВ «ЮТЕКС ЛТД» 12/1/2025 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	7 (1) (0.01 %)
26	Марусяк 2/16/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	6 (1) (0.01 %)
27	Інформаційно-аналітичне забезпечення банківського маркетингу.pdf 5/22/2023 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	5 (1) (0.01 %)
Інтернет (10.37 %)		
#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
28	https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341572/329609	2102 (79) (3.82 %)
29	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6135/6077/	1433 (73) (2.61 %)
30	https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8417/136.pdf?sequence=1	894 (37) (1.63 %)
31	http://bukvasha.ru/thesis/17372	161 (22) (0.29 %)
32	http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/33.pdf	137 (4) (0.25 %)
33	http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/journal/journal022016.pdf	101 (2) (0.18 %)
34	http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/download/1293/1296	83 (5) (0.15 %)
35	https://kodeksy.com.ua/dictionary/m/marketingovi_poslugi_marketing.htm	81 (1) (0.15 %)
36	https://studfile.net/preview/3546790/page:23/	78 (2) (0.14 %)
37	http://dspace.lgnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1585/075_Shega%20%28Zyuzin a%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y	65 (3) (0.12 %)
38	https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/5683/1/aref_%D0%91%D1%96%D1%80%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A1.%D0%AE_.pdf	48 (5) (0.09 %)
39	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2891/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf	45 (2) (0.08 %)
40	http://sci.lidubgd.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2955/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0_%D0%9C%D0%9D%D0%9F%D0%9A_%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A3_15-16.04.2016.pdf	43 (1) (0.08 %)
41	https://uaateam.agency/blog/marketyng-formuly-dlya-digital-specialista/	42 (5) (0.08 %)
42	https://posibniki.com.ua/post-modeluvannya-na-osnovi-panelnih-danih	32 (1) (0.06 %)
43	http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20378/1/2017-%20%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B7%D1%94%D0%B2%20%D0%9E.%D0%9C.%2C%20%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%BA%D0%B0%D1%87%20%D0%A1.%D0%9C_.PDF	29 (4) (0.05 %)
44	http://bses.in.ua/journals/2025/91_2025/19.pdf	28 (4) (0.05 %)
45	https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/4.pdf	28 (1) (0.05 %)

46	https://decentralization.ua/en/news/18931	25 (2) (0.05 %)
47	http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1537_93747636.pdf	24 (3) (0.04 %)
48	https://old.npu.edu.ua/images/file/vidil_aspirant/dicer/%D0%94_26.053.14/Vahnova.pdf	22 (1) (0.04 %)
49	https://old.duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Marketing/2021/roboty_finalistiv/Marketynhov_a_stiikist.pdf	21 (1) (0.04 %)
50	http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/9927/2/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf	20 (4) (0.04 %)
51	https://mydisser.com/en/catalog/view/45/47/14418.html	18 (2) (0.03 %)
52	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3078/1/дисертація_Дзюбановська.pdf	17 (2) (0.03 %)
53	https://studfile.net/preview/8504073/page:7/	17 (1) (0.03 %)
54	http://htei.kh.ua:8080/bitstream/123456789/159/1/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf	16 (1) (0.03 %)
55	http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/9931/1/%D0%A1%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf	15 (2) (0.03 %)
56	https://cyberleninka.ru/article/n/otsinyuvannya-vplivu-innovatsiy-nih-tehnologiy-na-rinok-bankivskih-poslug-ukrayini	14 (1) (0.03 %)
57	http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3153/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF_%D0%A8%D0%9A%D0%9E%D0%94%D0%86%D0%9D%D0%90.pdf	13 (1) (0.02 %)
58	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/nechyporuk_dis.pdf	12 (1) (0.02 %)
59	http://dspace.htei.kh.ua:8080/bitstream/123456789/171/1/%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf	11 (1) (0.02 %)
60	https://api-cf.dtki.ua/documents/download/pdf/1045.23511.1	10 (1) (0.02 %)
61	https://mydisser.com/ru/avtoref/view/526.html	9 (1) (0.02 %)
62	https://svr.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/5/2019/03/dis_Yevdokymova.pdf	8 (1) (0.01 %)



Список принятых фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------