

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ГОЛЬДЕНШТЕЙН ЯНИ АНАТОЛІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Фірсова Світлана Германівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:

\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ .....	6
1.1. Сутність та зміст маркетингової діяльності підприємства .....	6
1.2. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства на ринку банківських послуг .....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ .....	23
2.1. Характеристика діяльності ПАТ АБ «Південний» на вітчизняному ринку банківських послуг .....	23
2.2. Діагностика ефективності маркетингової діяльності в ПАТ АБ «Південний» .....	33
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЧНА ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» .....	43
3.1. Формування маркетингової стратегії розвитку взаємодії з клієнтами "фізичними особами" .....	43
3.2. Обґрунтування ефективності реалізації маркетингової стратегії взаємодії .....	56
ВИСНОВКИ .....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	70
ДОДАТКИ .....	75

## ВСТУП

У теперішніх умовах високої конкуренції та цифровізації фінансового сектору ефективне управління маркетинговою діяльністю є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку банківських установ. Зміна поведінки споживачів, зростання очікувань клієнтів і розвиток технологій потребують трансформації маркетингу зі звичайного інструменту просування у стратегічний напрям, що забезпечує довготривалі відносини з клієнтами, їх лояльність і конкурентні переваги.

Актуальність теми обумовлена необхідністю удосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю у банківському секторі України в умовах постійного зростання вимог з боку клієнтів, появи інноваційних фінансових технологій, глобальних економічних викликів та зміни поведінкових моделей споживачів. У такому середовищі банківські установи змушені переосмислювати свої підходи до маркетингу, впроваджуючи клієнтоорієнтовані стратегії, що базуються на глибокому аналізі ринку, індивідуалізації пропозицій та застосуванні сучасних цифрових каналів комунікації.

Дане дослідження присвячене комплексному аналізу управління маркетинговою діяльністю банку на прикладі ПАТ АБ «Південний». Вивчаючи наявні підходи, інструменти та методи маркетингу, які застосовуються у банківській сфері, дослідження спрямоване на виявлення чинників, що впливають на ефективність маркетингових заходів, формування позитивного іміджу банку та його конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється практичному аспекту організації маркетингової діяльності банку з урахуванням цифрових трансформацій, поведінкових змін клієнтів і динаміки фінансового ринку.

Наукові підходи до управління маркетингом у банківській сфері активно розвиваються в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Суттєвий внесок у формування сучасної маркетингової теорії зробили Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, В. Прайд, О. Феррелл, які розглядають маркетинг як інструмент

стратегічного управління, спрямований на побудову довготривалих відносин із клієнтами. В українському контексті важливими є праці С. Г. Фірсової, О. І. Жилінської, В. М. Харабари, С. В. Науменкової, які акцентують увагу на специфіці маркетингової діяльності у сфері фінансових послуг, включаючи особливості цифрових інструментів, вимоги регуляторного середовища та роль репутаційного менеджменту. Проте, попри значну кількість публікацій, на практиці спостерігається розрив між теоретичними підходами та їх реалізацією в умовах конкретних банківських установ, що зумовлює необхідність більш глибокого аналізу прикладних аспектів управління маркетингом, зокрема на прикладі українських банків.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю в ПАТ АБ «Південний» з урахуванням сучасних умов функціонування банківського ринку.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи було поставлено такі завдання:

- вивчити сутність, зміст і функції маркетингової діяльності підприємства;
- охарактеризувати особливості управління маркетинговою діяльністю на ринку банківських послуг;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ АБ «Південний» на ринку банківських послуг;
- здійснити діагностику ефективності маркетингової діяльності ПАТ АБ «Південний»;
- сформулювати маркетингову стратегію розвитку взаємодії з клієнтами – фізичними особами;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження запропонованої стратегії взаємодії.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю в банківській установі.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю банку на прикладі ПАТ АБ «Південний».

Інформаційну базу дослідження склали чинні нормативно-правові документи, аналітичні матеріали ПАТ АБ «Південний», звітність Національного банку України, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, а також статистичні та аналітичні джерела, представлені в мережі Інтернет.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій у практичній діяльності ПАТ АБ «Південний» та інших банківських установ з метою підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, посилення взаємодії з клієнтами та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано сукупність методів, що забезпечили комплексне дослідження обраної теми. Для розкриття теоретичних засад управління маркетинговою діяльністю використовувалися логічні методи узагальнення, систематизації та структурування інформації. Під час аналізу діяльності ПАТ АБ «Південний» було задіяно елементи економічного аналізу, зокрема оцінювання динаміки, порівняння показників та визначення ефективності застосовуваних маркетингових інструментів. Для ілюстрації результатів і обґрунтування висновків використовувалися візуальні засоби подання даних, зокрема таблиці та діаграми.

Апробація результатів дослідження проводилась на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій», 28 березня 2025р., м.Київ (Україна) (Додаток А).

Кваліфікаційна робота включає вступну частину, три змістовно пов'язані розділи основної частини, висновки, список використаних джерел, а також додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

#### 1.1. Сутність та зміст маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність підприємства є важливим аспектом його стратегічного управління, що забезпечує ефективне задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг на ринку. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, що включають дослідження ринку, розробку товарів і послуг, визначення цінової політики, канали збуту, рекламні кампанії та формування іміджу компанії. У цьому контексті маркетинг розглядається не лише як інструмент продажу продукції, але й як стратегічний підхід до розвитку підприємства в умовах змінного та конкурентного середовища.

Маркетинг як наука та управлінська практика постійно еволюціонує, змінюючи свої підходи у відповідь на трансформації економічного середовища. Це зумовлює різноманітність трактувань, що відображають як історичний контекст, так і сучасні виклики ринку. Поняття маркетингу в науковій літературі трактується по-різному, залежно від підходу автора чи організації, який охоплює теоретичні засади та практичні аспекти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «маркетинг» різними авторами\*

Автор	Визначення
Ф.Котлер	Маркетинг – мистецтво і наука правильно обирати цільовий ринок, залучати, зберігати і нарощувати кількість споживачів шляхом створення у покупця впевненості, що він являє собою найвищу цінність для компанії.
Американська асоціація маркетингу	Маркетинг — це діяльність, набір установок і процесів створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для клієнтів, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому.
Асоціація маркетингу Великої Британії	Маркетинг — це процес, відповідальний за ідентифікацію, передбачення та задоволення вимог клієнтів прибутково.
Ж.-Ж. Ламбен	Маркетинг - це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб, бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що представляють цінність для покупця.

## Продовження таблиці 1.1

Американська асоціація маркетингу кінець XX-го ст.	Маркетинг – це організаційна функція і сукупність процесів створення, просування й надання цінностей для покупців і управління взаєминами з ними із зиском для організації та для зацікавлених у ній осіб.
William M. Pride & O. C. Ferrell	Маркетинг — це сукупність бізнес-діяльностей, спрямованих на планування, ціноутворення, просування та розповсюдження продуктів і послуг, що задовольняють потреби цільових ринків, з метою досягнення організаційних цілей.
Л. Рональд Хаббард	Формування ідеї конкретного продукту, його пакування та передача в руки публіки. Це означає: підготувати продукт, доставити його на ринок і розмістити таким чином, щоб домогтися максимально можливого збуту
Скотт Гелловей	Маркетинг — це акт створення цінності для організації шляхом доставки унікального повідомлення цільовій аудиторії та побудови з нею відносин.

\*Розроблено автором на основі [3,40,42,54,55]

Так, Ф. Котлер розглядає маркетинг як інструмент для побудови ефективних відносин із клієнтами, у центрі якого — вміння привабити та утримати споживача через глибоке розуміння його цінності для бізнесу. Американська маркетингова асоціація (АМА) розширює трактування, включаючи процеси створення цінності для різних учасників ринку. Британська асоціація маркетингу (СІМ) робить акцент на прибутковому задоволенні потреб клієнтів, що підкреслює практичну орієнтацію діяльності. Ж.-Ж. Ламбен, у свою чергу, розглядає маркетинг як соціальний процес у конкурентному середовищі, зосереджений на створенні цінності. Таким чином, маркетинг постає як комплексна система, що охоплює економічні, соціальні та управлінські аспекти [3,40,42].

У подальших трактуваннях, сформованих у ХХІ столітті, простежується тенденція до поглиблення організаційного підходу. Наприклад, позиція Американської асоціації маркетингу наприкінці ХХ століття демонструє інтеграцію маркетингу в систему стратегічного управління компанією, акцентуючи увагу на взаємовигідних відносинах із зацікавленими сторонами. Це свідчить про зміну фокусу з одноразового продажу на формування довгострокових зв'язків і підтримку брендової репутації.

Сучасні автори, такі як В. Прайд та О. Феррелл, роблять наголос на

поетапному, функціональному виконанні маркетингової діяльності, що свідчить про системний підхід до управління ринковими процесами з чіткою орієнтацією на досягнення цілей організації. Такий підхід корелює з управлінською природою маркетингу та вимагає комплексного використання маркетингових інструментів. Інтерпретація Л. Р. Хаббарда концентрується на практичних елементах виведення продукту на ринок, що відображає операційну складову маркетингу. Проте така точка зору дещо звужує його сутність, зводячи маркетинг до інструменту збуту, що обмежує стратегічний потенціал концепції. С. Гелловой пропонує сучасне бачення маркетингу в умовах цифрової трансформації, акцентуючи увагу на комунікації, унікальності бренду та побудові довіри споживачів. Такий підхід ілюструє переорієнтацію маркетингу на взаємодію з аудиторією, емоційний контакт і створення довготривалих відносин через індивідуалізований підхід.

Загалом, еволюція визначень поняття «маркетинг» свідчить про його поступовий перехід від вузької концепції продажу до багатовимірної системи стратегічного управління, в якій поєднуються економічні цілі, цінності для споживача та соціальна відповідальність бізнесу [5,54,55].

Маркетингова діяльність у сфері послуг має свої особливості, які обумовлені нематеріальністю, невід'ємністю від споживача, а також змінністю характеру послуг. Послуги не можна фізично побачити або зберегти, і саме ці характеристики визначають специфіку маркетингових стратегій. Водночас маркетинг послуг має свої унікальні інструменти та методи, спрямовані на те, щоб не лише задовольняти, але й передбачати потреби клієнтів у цьому секторі.

У праці «Еволюція маркетингової теорії: український вимір» Фірсова С. Г. та Мельник І. А. висвітлили, що одним з основних напрямків, що сформувався за останні 50 років, є перехід від маркетингу, орієнтованого на укладання угод (transaction marketing), до маркетингу, що фокусується на вибудовуванні довгострокових відносин (relationship marketing), що є особливо актуальним у контексті сфери послуг. Як результат, розвиток

ринкових умов, зміна потреб споживачів та вплив глобалізаційних процесів призводить до трансформації в концепціях маркетингу [34].

Також вищезгадані автори наголошують на тому, що новий етап розвитку маркетингу було закладено відділенням маркетингу послуг від маркетингу товарів, що стало важливим кроком в еволюції маркетингових концепцій [34]. У результаті цього процесу маркетинг послуг почав розвиватися як окрема галузь, що має свої особливості та підходи, відмінні від маркетингу фізичних товарів. Відокремлення маркетингу послуг дозволило глибше враховувати специфіку нематеріальності, невід'ємності від споживача, а також змінність послуг, що робить їх просування на ринку значно складнішим. Цей процес відкрив нові горизонти для розробки спеціалізованих стратегій, інструментів і методів маркетингових комунікацій, орієнтуючи увагу на створенні досвіду споживача, який стає важливою складовою частиною конкурентоспроможності в секторі послуг.

Розвиток маркетингу послуг підприємства можна розглядати через призму семи основних етапів, які відображають зміни в підходах до управління маркетинговою діяльністю, враховуючи специфіку послуг (рис.1.1).

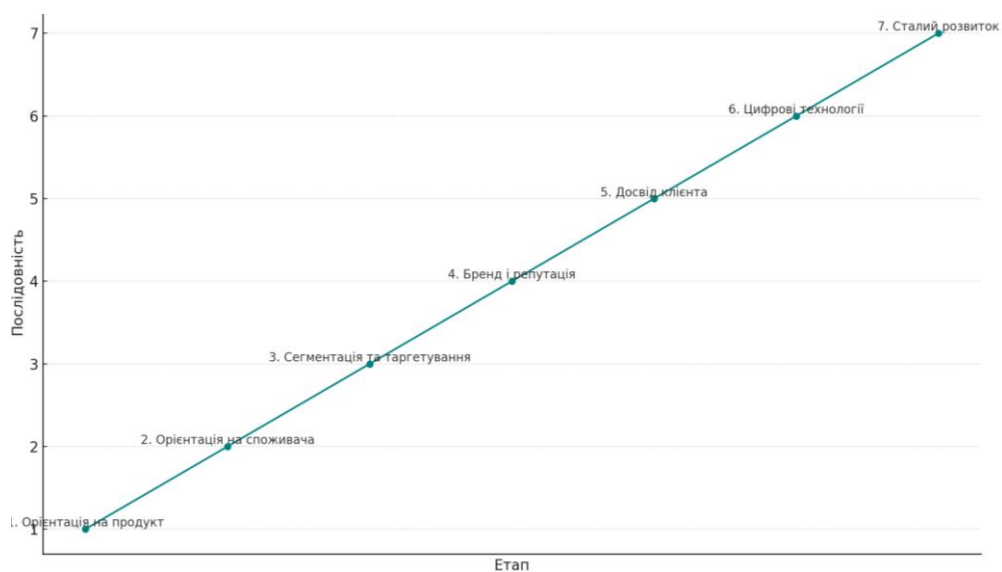


Рис.1.1. Етапи розвитку маркетингу послуг підприємства\*

\*Розроблено автором на основі [17; 22; 25; 41; 43]

Більш детальний розгляд кожного етапу наведено нижче.

1. Початковий етап: орієнтація на продукт. На цьому етапі підприємства фокусувалися переважно на створенні та вдосконаленні послуг. Пріоритет надавався технологічному розвитку послуг, їх характеристикам та якості, в той час як маркетингова діяльність була зосереджена на просуванні продукту і якості послуг. Ринок послуг був обмежений, і підприємства більше орієнтувалися на виробництво, ніж на потреби споживачів.

Підприємства були впевнені, що споживачі обиратимуть їхні послуги завдяки високій якості та технологічним інноваціям. Це призводило до того, що маркетингова стратегія часто обмежувалась лише інформуванням про наявність послуг, не враховуючи специфічні потреби клієнтів або емоційний аспект споживання. На цьому етапі маркетинг більше зосереджувався на внутрішніх процесах підприємства, аніж на взаємодії з кінцевим споживачем.

2. Етап орієнтації на споживача. З розвитком ринку послуг почало виникати розуміння, що успіх підприємства залежить від задоволення потреб і побажань клієнтів. Тому маркетинг послуг став орієнтований на дослідження споживацького попиту, з'явилися стратегії, спрямовані на встановлення довгострокових відносин із клієнтами. Підприємства почали акцентувати увагу на вивченні потреб, мотивації та поведінки споживачів. Цей етап став переломним, оскільки маркетинг послуг переріс із простого надання послуг у стратегію, орієнтовану на побудову глибоких, персоналізованих відносин. Важливу роль у цьому процесі відіграли технології, зокрема CRM-системи (Customer Relationship Management), які дозволяють бізнесу відстежувати історію взаємодії з кожним клієнтом і пропонувати індивідуальні рішення.

Для підприємств цей етап став нагодою не тільки для задоволення поточних потреб споживачів, а й для прогнозування їхніх майбутніх запитів. Вивчення поведінки споживачів, аналіз їхніх переваг і мотивації дозволило створювати цільові маркетингові кампанії, які підвищують рівень лояльності клієнтів і знижують ризик їхнього відтоку. Водночас цей період потребував зміни підходу до управління послугами, акцентуючи увагу не лише на якості

продукту, але й на створенні цінності для споживача через персоналізацію послуг.

Зростаюча конкуренція в секторі послуг змусила підприємства більше інвестувати в дослідження споживачів, використовувати різноманітні інструменти для збору зворотного зв'язку та враховувати думки клієнтів при коригуванні своїх стратегій. Бренди, які здатні успішно взаємодіяти з клієнтами на основі довгострокових відносин, отримують не лише конкурентні переваги, але й можливість для постійного вдосконалення своїх послуг [22].

3. Етап сегментації та таргетування. На цьому етапі маркетингові стратегії стали ще більш персоналізованими. Відбулося чітке визначення різних сегментів ринку, що дозволило підприємствам пропонувати послуги, які відповідають конкретним потребам окремих груп клієнтів. Це включало таргетування певних категорій споживачів, що дозволило підвищити ефективність маркетингових кампаній і покращити якість обслуговування. Визначення цільових сегментів дозволило бізнесам краще адаптувати свої продукти або послуги до специфічних запитів і вимог споживачів, що в результаті підвищило рівень задоволення клієнтів.

Крім того, технологічні інновації, такі як аналіз великих даних (Big Data), дозволили зібрати точнішу інформацію про поведінку та уподобання клієнтів, що стало основою для більш ефективного таргетування. Завдяки таким технологіям підприємства можуть створювати індивідуалізовані пропозиції, що максимізують цінність для кожного клієнта, знижують ризик відмов і покращують результативність рекламних кампаній. Тому сегментація та таргетування стали ключовими елементами успішної маркетингової стратегії, що допомагає компаніям досягти конкурентних переваг на ринку [43].

4. Етап розвитку бренду та репутації. З часом важливість репутації та іміджу підприємства на ринку послуг зростає. Бренд став важливим інструментом, який допомагав розрізняти конкурентні пропозиції та

встановлювати довіру серед клієнтів. На цьому етапі маркетинг послуг орієнтувався на формування сильного бренду, який би асоціювався з якістю і надійністю, а також на розвиток лояльності клієнтів [25].

Розвиток бренду також вимагав застосування комплексного підходу, включаючи стратегії позиціонування, покликані чітко визначити унікальність пропозиції компанії на ринку. Це дозволяло створити емоційну прив'язаність до бренду, що в свою чергу сприяло збереженню клієнтської бази та підвищенню рівня задоволення. Врахування факторів репутації та бренду стало важливим аспектом конкурентної боротьби на ринку послуг, де споживачі часто оцінюють компанії не тільки за конкретними характеристиками послуги, а й за її емоційною складовою та сприйнятою цінністю.

5. Етап орієнтації на досвід клієнта. У 21 столітті підприємства почали акцентувати увагу не лише на продуктах чи послугах, а й на створенні загального досвіду для клієнтів. Маркетинг послуг став орієнтованим на емоційне задоволення потреб клієнтів і на створення інтегрованого досвіду для кожного користувача. Це включає використання новітніх технологій для підвищення зручності, швидкості та персоналізації обслуговування.

Підприємства почали активно застосовувати цифрові інструменти для полегшення взаємодії з клієнтами, наприклад, через мобільні додатки, чат-боти та платформи з підтримки клієнтів в реальному часі. Все це дозволяє створити інтуїтивно зрозумілий та комфортний процес взаємодії, що значно підвищує задоволеність споживачів і сприяє формуванню лояльності. Водночас важливим аспектом цього етапу є створення персоналізованих пропозицій для кожного клієнта, що дозволяє брендам ефективно реагувати на індивідуальні потреби та бажання споживачів [41].

6. Етап цифрових технологій та інновацій. З розвитком технологій підприємства почали використовувати цифрові інструменти для покращення маркетингових стратегій. Інтернет-маркетинг, соціальні мережі, аналіз даних та штучний інтелект стали невід'ємними частинами маркетингової діяльності

в сфері послуг. Цей етап вимагає від підприємств постійного оновлення та адаптації до швидко змінюваного технологічного середовища [25].

У праці «Контекстний маркетинг на ринку електронної комерції» Жилінська О. І. та Фірсова С.Г. наголошують на тенденції формування нових професій та нових робочих місць в онлайн-бізнесі, що підкріплюється підвищенням довіри до цифрових платіжних систем, різноманіттям й покращенням способів оплати. Інтернет та штучний інтелект розширюють можливості для розвитку у сфері маркетингу підприємства й формування довгострокових відносин шляхом персоналізованого підходу [17].

7. Етап сталого розвитку та соціальної відповідальності. Наразі все більше підприємств враховують соціальні та екологічні аспекти у своїх маркетингових стратегіях. Відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем стала важливим аспектом маркетингу послуг. Споживачі все більше шукають бренди, які підтримують сталі практики та мають соціальну відповідальність.

Це включає не лише етичні виробничі процеси та прозорість, але й внесок у розвиток місцевих громад, збереження екосистем та підтримку соціальних ініціатив. Підприємства, які демонструють свою відповідальність через відповідні маркетингові комунікації, здобувають довіру клієнтів, що дозволяє створювати довгострокові взаємовигідні відносини та покращувати корпоративну репутацію. Крім того, сталий розвиток стає важливим фактором у конкурентоспроможності на ринку, оскільки споживачі все більше звертають увагу на те, як підприємства взаємодіють із навколишнім середовищем і соціумом.

У зв'язку з цим, важливим є визначення ключових функцій маркетингової діяльності послуг, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни в умовах ринку. Авторами роботи було виокремлено сім основних функцій маркетингової діяльності послуг підприємства, більш детальний розгляд яких наведено нижче [22].

1. Дослідження та аналіз ринку послуг. Цей етап включає вивчення

потреб споживачів, визначення тенденцій і змін на ринку, а також аналіз конкурентів. Дослідження дозволяють з'ясувати, які саме послуги є найбільш затребуваними серед цільових груп, а також виявити фактори, що впливають на вибір послуг. Враховуючи специфіку послуг, важливим є дослідження не лише потреб, але й очікувань щодо якості та сервісу.

2. Розробка послуги та її адаптація до ринку. У разі надання послуг ключовим є розробка таких характеристик, які відповідають вимогам клієнтів. Це може включати вдосконалення процесу надання послуги, персоналізацію послуги для різних сегментів споживачів, створення відповідного рівня обслуговування та запровадження інноваційних підходів, що можуть підвищити ефективність надання послуги.

3. Цінова політика. Формування цін на послуги є складнішим процесом, ніж на матеріальні товари, оскільки ціна часто базується на якості обслуговування та репутації компанії. Вона виступає одним з найважливіших інструментів у маркетинговій діяльності підприємств, що надають послуги. На відміну від товарів, ціна послуг не завжди є визначальним фактором для споживачів, але вона безпосередньо впливає на сприйняття якості та престижу послуги. Стратегія ціноутворення у сфері послуг повинна враховувати безліч факторів, серед яких витрати на надання послуги, ціни конкурентів, споживчі переваги і здатність клієнта сплачувати.

Встановлення цін на послуги має враховувати еластичність попиту. У випадку низької еластичності, коли попит не залежить від ціни, підприємства можуть дозволити собі встановлювати вищі ціни, підкреслюючи високий рівень послуг і забезпечуючи таким чином прибутковість. Водночас при високій еластичності попиту ціни мають бути більш гнучкими і конкурентоспроможними [32].

4. Розподіл товарів і послуг. Оскільки послуги є нематеріальними, то розподіл зазвичай відбувається через канали, які забезпечують безпосереднє надання послуг споживачам. Це може включати використання роздрібних точок обслуговування, онлайн-платформи для бронювання або прями канали

комунікації між підприємством і клієнтом. Важливим є вибір каналу, який найкраще відповідає потребам клієнтів і забезпечує високий рівень доступності та зручності для кінцевих споживачів.

5. Маркетингові комунікації в сфері послуг. Однією з особливостей просування послуг є необхідність акцентувати увагу на якості обслуговування, досвіді клієнтів та надійності компанії. Інструменти маркетингових комунікацій, такі як реклама, PR, особисті продажі, взаємодія через соціальні мережі, є важливими для створення довіри до послуг. Важливим аспектом є також робота з відгуками клієнтів, оскільки репутація компанії часто залежить від реальних відгуків про якість наданих послуг.

Один з важливих аспектів маркетингової діяльності в сфері послуг — це просування, що включає рекламу, PR, заходи зі стимулювання попиту та використання цифрових каналів для досягнення цільової аудиторії. Оскільки послуги не можна безпосередньо продемонструвати або передати до моменту споживання, маркетологи повинні використовувати різноманітні інструменти, такі як відгуки задоволених клієнтів, соціальні медіа, кейс-стаді та відгуки користувачів для підтвердження якості послуг.

Однією з головних особливостей маркетингу послуг є те, що послуга, на відміну від товару, не є фізичним об'єктом, який можна зберігати, продати або повернути. Крім того, послуга не може бути фізично оцінена до її споживання. Тому важливою складовою маркетингової діяльності є створення надійної репутації бренду, яка буде викликати довіру до наданих послуг. Відсутність матеріального об'єкта ускладнює й контроль якості послуги, що знову ж таки накладає вимогу високої відповідальності підприємства за рівень надання послуг, а також за досвід споживача. У маркетингу послуг важливу роль відіграє концепція «якість послуги», яка має включати не лише технічні характеристики, а й емоційне задоволення клієнта від використання послуги. Це може бути досягнуто через підвищення рівня обслуговування, уважність до клієнта, надання персоналізованих послуг.

Велике значення для успішної маркетингової діяльності в сфері послуг

має комунікація з клієнтами. Споживачі послуг часто вимагають високого рівня персоналізації, індивідуального підходу, тому компанії повинні враховувати це під час надання послуг. Задоволення потреб клієнтів часто залежить не тільки від якості послуги, але й від того, як взаємодіє персонал підприємства з клієнтом, як вирішуються його проблеми та запити в процесі надання послуги.

Важливим етапом є визначення концепції бренду, що допомагає споживачам ідентифікувати послугу на ринку. Послуга повинна бути сприйнята клієнтом як цінна, а не просто як звичайна утилітарна річ. Це означає, що компанії мають активно працювати над формуванням унікальної торгової пропозиції (УТП), яка відрізнятиме їх від конкурентів і забезпечить споживачеві впевненість у якості та надійності послуги.

Маркетингова комунікація повинна бути максимально прозорою, спрощеною та ефективною, щоб сприяти формуванню позитивного іміджу компанії. Завдяки цьому підприємства можуть зміцнити довіру до своїх послуг, а також забезпечити лояльність існуючих клієнтів [22].

6. Стимулювання попиту та лояльності є важливою функцією маркетингової діяльності, що спрямована на підтримку інтересу до послуги та формування довготривалих відносин із клієнтами. Для досягнення цієї мети підприємства використовують різноманітні інструменти, зокрема програми лояльності, що заохочують повторні покупки, та акційні пропозиції, які підвищують привабливість послуг. Ефективне стимулювання попиту дозволяє не лише збільшити обсяги реалізації, а й зміцнити емоційний зв'язок споживача з брендом, що особливо актуально у сфері послуг, де важливу роль відіграє довіра та індивідуальний досвід клієнта.

7. Контроль та оцінка ефективності маркетингу забезпечують зворотний зв'язок щодо результативності реалізованих маркетингових заходів і дозволяють своєчасно коригувати стратегію розвитку. До основних інструментів контролю належать аналіз ключових показників ефективності (КПІ), моніторинг реакцій споживачів, а також регулярне збирання та аналіз

зворотного зв'язку. Оцінка ефективності дозволяє виявити сильні сторони маркетингової політики, а також проблемні аспекти, що потребують удосконалення. Завдяки цьому підприємство може адаптувати свої дії до змін ринкового середовища та підвищувати конкурентоспроможність.

Окрім кількісних показників, важливим аспектом контролю та оцінки ефективності маркетингу є якісний аналіз, що охоплює вивчення рівня задоволеності клієнтів, їхніх вражень від взаємодії з компанією та загального іміджу бренду. Використання методів опитування, аналізу відгуків та фокус-груп дозволяє глибше зрозуміти сприйняття послуг споживачами. Такий підхід сприяє не лише підвищенню якості обслуговування, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг на ринку послуг.

Ознайомитися з сімома основними функціями маркетингової діяльності можна у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

## Функції маркетингової діяльності послуг підприємства\*

№	Функція	Зміст
1	Дослідження та аналіз ринку послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потреби та очікування</li> <li>• Тенденції</li> <li>• Аналіз конкурентів</li> </ul>
2	Розробка послуги та її адаптація до ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відповідність вимогам</li> <li>• Персоналізація</li> <li>• Інновації</li> </ul>
3	Цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орієнтація на якість</li> <li>• Еластичність попиту</li> <li>• Витрати, конкуренція</li> <li>• Престиж/репутація</li> </ul>
4	Розподіл послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн-офлайн канали</li> <li>• Доступність/зручність</li> <li>• Прямі зв'язки з клієнтом</li> </ul>
5	Маркетингові комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реклама, PR</li> <li>• Соціальні мережі</li> <li>• Відгуки та репутація</li> </ul>
6	Стимулювання попиту та лояльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми лояльності</li> <li>• Знижки, акції</li> </ul>
7	Контроль та оцінка ефективності маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збір зворотнього зв'язку</li> <li>• КРІ маркетингових стратегій</li> <li>• Коригування стратегії</li> </ul>

\*Розроблено автором на основі [22; 32]

Як висновок, маркетинг послуг підприємства постійно розвивається, адаптуючись до змін у потребах споживачів, технологіях та соціальних тенденціях. Перехід від простого просування послуг до формування брендів, розвитку цифрових платформ і соціальної відповідальності свідчить про значні зміни в підходах до маркетингу послуг, спрямованих на побудову довгострокових відносин.

## **1.2. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства на ринку банківських послуг**

У сучасних умовах ринку банківських послуг маркетинг виступає одним з ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку банківських установ. Конкуренція між банками зростає щоденно, і клієнт стає все більш вибагливим до якості, доступності та умов обслуговування. У такому середовищі особливого значення набуває ефективне управління маркетинговою діяльністю, що передбачає як стратегічне планування, так і оперативне реагування на зміни в ринковому середовищі.

Ринок банківських послуг має свої специфічні риси, зокрема високий ступінь урегульованості, обмеженість продуктового ряду, складність у диференціації пропозицій, а також високий рівень довіри, необхідний для встановлення взаємин із клієнтами. Тому управління маркетингом у банківській сфері потребує специфічних підходів і глибокого розуміння як фінансової, так і поведінкової природи споживача.

Маркетинг у банківській діяльності — це процес ідентифікації, прогнозування та задоволення потреб клієнтів із метою досягнення цілей банку. На відміну від класичного товарного маркетингу, у банківському секторі акцент робиться на наданні нематеріальних послуг, що вимагає особливої уваги до таких аспектів, як імідж, репутація, якість обслуговування, персональний підхід.

Головними цілями маркетингової діяльності банку є [33]:

- залучення нових клієнтів;

- утримання наявної клієнтської бази;
- формування довгострокових відносин з клієнтами;
- розширення частки ринку;
- підвищення прибутковості банківських операцій;
- створення позитивного іміджу банку в суспільстві.

Досягнення цих цілей можливе лише за умови чіткого стратегічного бачення та професійного управління маркетинговими процесами.

Ринок банківських послуг характеризується рядом особливостей, які безпосередньо впливають на специфіку управління маркетингом, й висвітлені у праці «Особливості маркетингу банківських інновацій в умовах невизначеності та асиметрії інформації» Міщенко В.І. та Науменковою С.В. [26]:

- 1) інтеграція технологій: значна частина банківських послуг сьогодні надається через цифрові канали (мобільні застосунки, онлайн-банкінг), що зумовлює потребу в цифровому маркетингу та розробці клієнтоорієнтованих ІТ-рішень;
- 2) висока конкуренція: на ринку діє велика кількість банків з подібними наборами послуг, тому конкурентна боротьба часто ведеться не за продукт, а за сервіс, зручність, швидкість і лояльність;
- 3) довіра клієнтів: оскільки банківські послуги безпосередньо пов'язані з грошима, основним активом банку є довіра, тож будь-яка репутаційна криза може призвести до відтоку клієнтів;
- 4) регуляторне середовище: банки зобов'язані діяти в межах жорстких нормативних обмежень, що впливає і на маркетингову комунікацію;
- 5) нематеріальний характер послуг: більшість банківських продуктів не можна побачити чи оцінити до моменту використання, тому маркетинг має акцентувати на гарантіях, досвіді інших клієнтів, якості обслуговування.

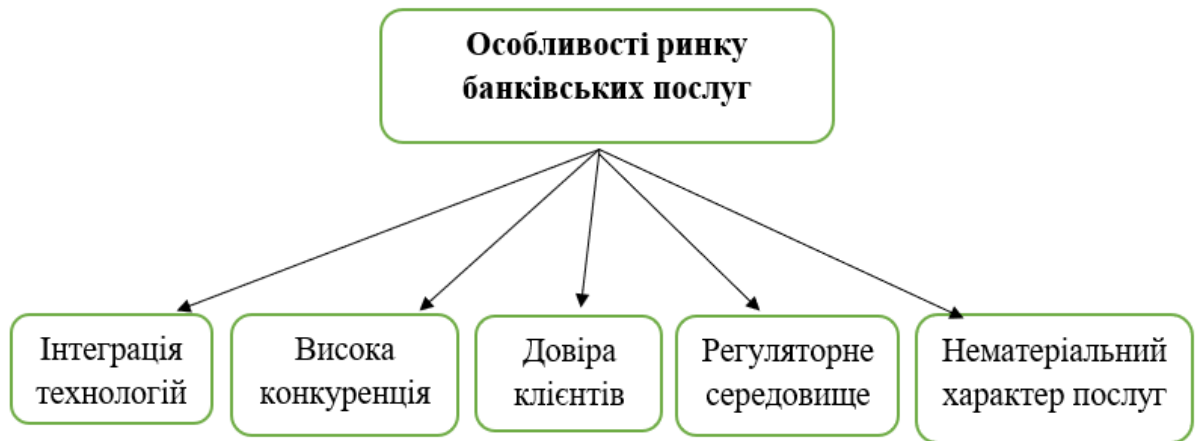


Рис. 1.2. Особливості ринку банківських послуг\*

\*Розроблено автором на основі [26]

Крім того, вони наголошують на тому, що організація маркетингу банківських інновацій в умовах фінансової нестабільності та інформаційної асиметрії передбачає «використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, чіткому структуруванні механізмів, методів та інструментів маркетингу, а також запровадження цифрового маркетингу на засадах клієнтоорієнтованого підходу» [26].

Основні напрямки маркетингового управління в банках охоплюють комплекс заходів, спрямованих на глибоке розуміння ринку, формування актуальної пропозиції та ефективну комунікацію з клієнтами. Одним із ключових елементів є проведення маркетингових досліджень. Для ефективного планування маркетингу банк має регулярно аналізувати ринкову ситуацію, вивчати потреби споживачів, оцінювати поведінку конкурентів, враховувати зміни в законодавстві та рівень довіри до фінансової системи. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку та адаптувати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища.

На основі результатів досліджень здійснюється сегментація ринку та визначення цільової аудиторії (таргетинг). Банк має чітко розуміти, для кого саме він створює свої продукти — це можуть бути молодь, підприємці, пенсіонери, IT-фахівці тощо. Для кожного сегмента формуються спеціальні

продуктові пропозиції, а також комунікаційні стратегії, які враховують специфіку потреб і поведінку споживачів у межах цієї групи.

Формування банківського продукту — ще один важливий напрямок маркетингового управління. Банк повинен створювати конкурентоспроможні продукти, які відповідають запитам конкретних клієнтських сегментів. Це можуть бути іпотечні програми для молодих сімей, картки з кешбеком для активних онлайн-покупців, гнучкі депозитні продукти з можливістю поповнення або дострокового зняття коштів. Інноваційність, зручність та орієнтованість на клієнта стають основними критеріями успішності банківських продуктів.

Цінова політика також відіграє важливу роль у залученні та утриманні клієнтів. У банківській сфері ціноутворення є складним і багатофакторним процесом, що залежить від вартості залучених ресурсів, рівня ризику, пропозицій конкурентів і очікувань клієнтів. Часто банки вдаються до промоційного ціноутворення — наприклад, пропонують пільгові умови на перший період користування кредитом або підвищені ставки за депозитами для нових клієнтів, — щоб стимулювати приплив нових користувачів.

Не менш важливим напрямом є маркетингові комунікації. Вони охоплюють широкий спектр інструментів: традиційну рекламу, зв'язки з громадськістю (PR), цифровий маркетинг, просування в соціальних мережах, партнерські програми. У банківській сфері особливу роль відіграють персоналізовані комунікації, які здійснюються за допомогою електронної пошти, push-сповіщень, телефонних дзвінків або чат-ботів. Важливо, щоб кожна комунікація була не лише інформативною, а й доречною та своєчасною для клієнта [23].

Завершальним, але не менш значущим елементом є брендинг та управління репутацією. Успішний банк — це не лише стабільна фінансова установа, а й впізнаваний бренд із чіткими цінностями, які викликають довіру у споживача. Робота над репутацією охоплює як зовнішні маркетингові заходи, так і внутрішню якість сервісу, соціальну відповідальність, прозорість

операційної діяльності. У світі, де інформація поширюється миттєво, навіть незначний репутаційний ризик може мати серйозні наслідки, тому брендинг має бути послідовним і продуманим.

Таким чином, управління маркетингом у банках — це система взаємопов'язаних дій, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів на високому рівні.

Цифровізація — ключова тенденція, що змінює управління маркетингом у банках. Сучасні клієнти очікують миттєвого доступу до послуг, високого рівня персоналізації, можливості комунікації через зручні цифрові канали.

У праці «Особливості сучасного банківського маркетингу» Харабара В.М. та Грешко Р.І. Наголошують на можливостях використання банками баз даних клієнтів. Завдяки впровадженню CRM-систем, штучного інтелекту та аналітики великих даних банки мають змогу:

- прогнозувати потреби клієнтів;
- формувати індивідуальні пропозиції;
- здійснювати тригерний маркетинг (відправлення повідомлень у відповідь на певні дії клієнта);
- аналізувати ефективність рекламних кампаній у реальному часі [35].

Управління маркетинговою діяльністю на ринку банківських послуг — це складний, багатогранний процес, що потребує поєднання класичних інструментів маркетингу з сучасними цифровими технологіями та знаннями специфіки фінансового сектора. Успішна маркетингова стратегія повинна базуватися на глибокому розумінні цільової аудиторії, конкурентного середовища, нормативних обмежень і особливостей банківських продуктів.

У контексті динамічних змін ринку, високої конкуренції та зростаючих очікувань клієнтів, здатність банку ефективно управляти своєю маркетинговою діяльністю є вирішальним фактором його довгострокового успіху.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Характеристика діяльності ПАТ АБ «Південний» на вітчизняному ринку банківських послуг

ПАТ АБ «Південний» – один із найбільших банків України, що має 30-річну історію на ринку фінансових послуг. Банк входить до топ-15 фінустанов України, займаючи третю позицію серед приватних банків за розміром активів. Після реєстрації в 2006 році банк здобув довіру не лише серед приватних осіб, а й серед великого та середнього бізнесу, ставши одним із лідерів на ринку фінансування зовнішньоекономічної діяльності. «Південний» спеціалізується на обслуговуванні корпоративних клієнтів і розробці ефективних рішень для управління грошовими коштами підприємств [29] (табл. 1.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПАТ АБ «Південний» [29]

Параметр	Характеристика
<b>Назва</b>	Публічне акціонерне товариство Акціонерний банк «Південний»
<b>ЄДРПОУ</b>	20953647
<b>Дата реєстрації</b>	19.10.2006
<b>Статутний капітал</b>	2 047 960 200,00 грн
<b>Форма організації</b>	Акціонерне товариство
<b>Керівник</b>	Ванецьянц Алла Юріївна
<b>Засновники та бенефіціари</b>	Родіна Тамара Михайлівна, Ванецьянц Алла Юріївна, Родін Юрій Олександрович
<b>Основні види діяльності</b>	Інші види грошового посередництва, фінансовий лізинг, посередництво за договорами по цінних паперах
<b>Кількість відділень</b>	47 відділень в 18 областях України
<b>Кількість працівників</b>	Не вказано
<b>Місцезнаходження</b>	65059, Одеса, вул. Краснова, 6/1
<b>Контакти</b>	+38 (048) 230-70-07, 307030@pivdenny.ua

Особливістю діяльності «Південного» є велика регіональна мережа, що охоплює 18 областей України, що дозволяє банку надавати свої послуги по всій території держави. Система управління банку спрямована на максимальне задоволення потреб клієнтів, що забезпечує їм високий рівень фінансових послуг у різноманітних сферах економічної діяльності. За останні роки «Південний» також заслужив визнання за найкращі кредитні умови, потрапивши до п'ятірки лідерів банківського сектора за версією популярних фінансових видань.

ПАТ АБ «Південний» ставить перед собою стратегічні цілі, що відповідають принципам SMART (Specific – конкретність, Measurable – вимірюваність, Achievable – досяжність, Relevant – релевантність, Time-bound – обмеженість у часі). Це дозволяє банку ефективно планувати розвиток та контролювати досягнення результатів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Цілі ПАТ АБ «Південний» за системою SMART\*

№	Ціль	S (Конкретність)	M (Вимірюваність)	A (Досяжність)	R (Релевантність)	T (Обмеженість у часі)
1	Збільшення частки ринку	Вийти в топ-10 банків України	Частка ринку >5%	Розширення клієнтської бази	Відповідає стратегії зростання	До кінця 2025 року
2	Діджиталізація послуг	Запуск мобільного застосунку нового покоління	1 млн активних користувачів	Інвестиції в ІТ	Важливо для молодшої аудиторії	До 2026 року
3	Підвищення клієнтської лояльності	Покращити рівень NPS до 85%	Опитування клієнтів	Впровадження бонусних програм	Відповідає стратегії сервісу	До 2025 року
4	Збільшення кредитного портфеля	Розширення обсягів кредитування малого бізнесу	+15% річного приросту	Впровадження нових продуктів	Допомагає розвитку економіки	До кінця 2024 року
5	Соціальна відповідальність	Розвиток екологічних проєктів	10 нових екопроєктів	Партнерство з НУО	Відповідає концепції ESG	До 2026 року

\*Розроблено автором

Цілі банку спрямовані на розвиток цифрових технологій, покращення якості обслуговування клієнтів, зростання ринкової частки та підтримку соціальних ініціатив. Використання SMART-підходу дозволяє ефективно вимірювати досягнення кожної мети та коригувати стратегію за необхідності.

Банк здійснює свою діяльність в умовах нестабільного та нестабільного середовища. Для оцінки поточної ситуації та визначення подальших напрямів розвитку було проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ефективності формування комплексу маркетингу у сфері банківських послуг ПАТ АБ «Південний»\*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Добре розвинена мережа філій та відділень у південних регіонах України, що дозволяє банку забезпечити зручність і доступність своїх послуг для клієнтів.</li> <li>– Використання новітніх технологій: мобільний банкінг і онлайн-сервіси.</li> <li>– Вигідні умови для кредитування та депозитів.</li> <li>– Додаткові бонуси та програми лояльності для своїх постійних клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежена присутність в соцмережах в порівнянні з національними лідерами, що знижує його конкурентоздатність на інших ринках.</li> <li>– У порівнянні з основними конкурентами, такими як ПриватБанк або Ощадбанк, репутація ПАТ АБ «Південний» є менш сильною, що може вплинути на довіру потенційних клієнтів.</li> <li>– За обсягами активів банк не може конкурувати з найбільшими установами, що обмежує його можливості надавати широкий спектр фінансових послуг.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення діяльності в інших регіонах України та за кордоном дозволить ПАТ АБ «Південний» збільшити свою частку на ринку банківських послуг.</li> <li>– Інвестування в нові цифрові рішення, такі як штучний інтелект для аналізу великих даних, чат-боти для підтримки клієнтів, розширення відділу маркетингу.</li> <li>– ПАТ АБ «Південний» може розвивати стратегічні партнерства з іншими підприємствами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конкуренція на ринку банківських послуг продовжує зростати, зокрема з боку великих банків та нових фінансових технологічних стартапів (FinTech), які пропонують альтернативні фінансові рішення.</li> <li>– Макроекономічна нестабільність та непередбачуваність в умовах політичної ситуації в Україні можуть негативно впливати на банківський сектор, зокрема на попит на кредитні послуги.</li> <li>– Регуляторні зміни в банківському секторі можуть вимагати додаткових витрат для адаптації та зміни стратегії банку.</li> </ul>

\*Розроблено автором

SWOT-аналіз ефективності формування комплексу маркетингу ПАТ АБ «Південний» виявляє значний потенціал для розвитку та залучення нових

клієнтів, зокрема через інноваційні послуги та стратегії лояльності. Однак для посилення конкурентоспроможності банку необхідно розширити свою присутність на національному рівні та поліпшити репутацію через активні рекламні кампанії та маркетингові ініціативи. Крім того, використання новітніх технологій у процесах обслуговування клієнтів може стати ключем до успіху в майбутньому, особливо в умовах високої конкуренції на ринку.

Фінансово-економічні показники діяльності банку є основними інструментами для оцінки його економічної ефективності, стійкості та здатності до подальшого розвитку. Для ПАТ АБ «Південний» ці показники відображають результати роботи банку на ринку фінансових послуг, а також його здатність управляти фінансовими потоками, забезпечувати ліквідність і доходність. Аналіз цих показників дозволяє виявити основні тенденції в роботі банку, оцінити ефективність управлінських рішень та фінансову стійкість, що є важливим фактором як для внутрішніх учасників, так і для зовнішніх інвесторів, клієнтів та регуляторів. Використовуючи фінансову звітність ПАТ АБ «Південний» (додатки В-Г) [29], було проаналізовано основні показники Звіту про фінансовий результат банку. Результати представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників Звіту про фінансовий результат  
ПАТ АБ «Південний» за 2021-2023 рр. (тис. грн)\*

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021	
	2021	2022	2023	тис. грн	%
Процентні доходи	3155163	3943258	5935847	2780684	88,13
Процентні витрати	1131838	1521424	3224356	2092518	184,88
Чистий процентний дохід	2023325	2421834	2711491	688166	34,01
Комісійні доходи	1988697	1703318	1343983	-644714	-32,42
Комісійні витрати	937149	491965	511346	-425803	-45,44
Прибуток до оподаткування	835580	473094	1866207	1030627	123,34
Витрати з податку на прибуток	141403	83440	941777	800374	566,02
Прибуток за рік	694177	389654	924430	230253	33,17

\*Розроблено автором на основі даних додатку В-Г

Динаміка основних показників звіту про фінансові результати ПАТ АБ «Південний» за 2021–2023 роки свідчить про значне зростання процентних

доходів, які за аналізований період збільшилися на 88,13% (на 2780684 тис. грн). Це може бути зумовлено зростанням кредитного портфеля або підвищенням ставок за кредитами.

Аналіз динаміки фінансових результатів ПАТ АБ «Південний» за 2021–2023 роки вказує на стійке зростання основних показників діяльності, зокрема процентних доходів та чистого прибутку. Водночас спостерігається значне збільшення процентних витрат, що може свідчити про зростання вартості залучених ресурсів. Незначне зростання чистого прибутку порівняно зі збільшенням прибутку до оподаткування пов'язане з різким зростанням податкових витрат. Також слід відзначити негативну тенденцію до зниження комісійних доходів, що може потребувати перегляду стратегії роботи банку у цій сфері. Загалом, фінансові результати банку свідчать про його позитивний розвиток, хоча існують певні виклики, пов'язані з підвищеними витратами.

Аналіз структури активів є ключовим елементом оцінки фінансового стану банку, оскільки дозволяє визначити його інвестиційні пріоритети, рівень ліквідності та здатність до генерування доходу. ПАТ АБ «Південний» у 2021–2023 роках зазнав значних змін у структурі своїх активів, що може бути зумовлено як макроекономічними факторами, так і змінами у стратегічних підходах банку до управління активами. Основні зміни спостерігалися в частці грошових коштів, кредитного портфеля та інвестицій у цінні папери (рис. 2.1).

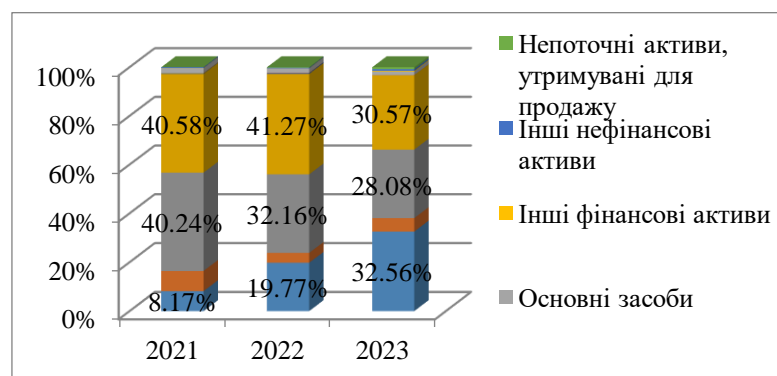


Рис. 2.1. Структура складових активів ПАТ АБ «Південний» за 2021-2023 рр. (%) [29]

Аналіз динаміки структури активів ПАТ АБ «Південний» за 2021–2023 роки свідчить про зміну пріоритетів банку у напрямку підвищення ліквідності

та зменшення кредитного ризику. Значне зростання частки грошових коштів може бути обумовлене як макроекономічними факторами, так і прагненням банку забезпечити фінансову стійкість у нестабільних умовах. Зменшення частки кредитного портфеля та інвестицій у цінні папери може свідчити про зниження ризиковості стратегії банку. Загалом, структура активів демонструє прагнення ПАТ АБ «Південний» до збереження стабільності, хоча така стратегія може призводити до зниження прибутковості через скорочення кредитування.

Аналіз коефіцієнтів рентабельності ПАТ АБ «Південний» за 2021-2023 роки дозволяє оцінити ефективність використання активів і власного капіталу, а також рентабельність операційної діяльності банку. Коефіцієнти рентабельності є важливими індикаторами, що відображають здатність банку генерувати прибуток на основі наявних ресурсів та операційних процесів. У таблиці 2.5 наведено три основних коефіцієнти рентабельності: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність операційної діяльності.

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнтів рентабельності ПАТ АБ «Південний»  
за 2021-2023 рр. (%)\*

Коефіцієнти	2021	2022	2023	Абс. відх. 2023 до 2021
Рентабельність активів	1,46	0,85	1,71	0,25
Рентабельність власного капіталу	18,47	9,30	17,42	-1,05
Рентабельність операційної діяльності	61,35	69,87	81,59	20,24

\* Розроблено автором на основі [29]

Протягом аналізованого періоду ПАТ АБ «Південний» демонструє змішану динаміку рентабельності. Рентабельність активів зросла, що свідчить про поліпшення використання активів банку. Однак рентабельність власного капіталу знизилася, що може бути результатом меншої ефективності використання власних коштів. Водночас, рентабельність операційної діяльності значно покращилася, що вказує на підвищення ефективності

банківської операційної діяльності і здатність банку генерувати більший прибуток у своїй основній діяльності. В цілому, ці зміни свідчать про зростання ефективності банку в операційній діяльності, хоча є певні складнощі у використанні власного капіталу для досягнення вищої рентабельності.

Отже, фінансово-економічні показники діяльності ПАТ АБ «Південний» за період 2021-2023 рр. свідчать про суттєві зміни в активності та фінансовому стані банку. Спостерігається позитивна динаміка за основними статтями активів, зокрема значне збільшення грошових коштів та їх еквівалентів, що свідчить про підвищення ліквідності. Однак, зниження показників кредитів та авансів банкам, а також інвестицій в цінні папери може вказувати на обережнішу стратегію банку у розподілі своїх ресурсів. Зростання зобов'язань, особливо коштів клієнтів, а також покращення фінансових результатів, таких як прибуток до оподаткування, демонструють стабільність та ефективність у операційній діяльності. Проте, зниження комісійних доходів і показників оборотності дебіторської заборгованості потребує подальшої уваги для підтримки фінансової стійкості.

ПАТ АБ «Південний» займає певні конкурентні позиції серед банків, враховуючи різноманітність своїх послуг, орієнтацію на сучасні технології та вигідні умови для клієнтів. Проте, у порівнянні з найбільшими гравцями на ринку, такими як ПриватБанк, Ощадбанк і Монобанк, банк має певні обмеження, особливо в плані розміру активів та репутаційного впливу. Попри це, його конкурентні переваги включають зручні ціни, наявність інноваційних продуктів та стабільну клієнтську базу в південних регіонах України.

Таблиця 2.6

## Аналіз конкурентних переваг ПАТ АБ «Південний»\*

Параметр	ПАТ АБ «Південний»	Конкуренти	Пояснення
Розмір активів	Середній рівень активів	ПриватБанк, Ощадбанк, Укрсиббанк	ПАТ АБ «Південний» займає середнє місце серед конкурентів за розміром активів, що обмежує його здатність конкурувати з найбільшими гравцями ринку.

## Продовження таблиці 2.6

<b>Розгалуженість філій</b>	Регіональна мережа	ПриватБанк, Ощадбанк	ПАТ АБ «Південний» має добре розвинену мережу в південних регіонах України, але його охоплення менше в порівнянні з національними банками, такими як ПриватБанк чи Ощадбанк.
<b>Інноваційні продукти</b>	Мобільний банкінг, онлайн-платформи	Монобанк, ПриватБанк	ПАТ АБ «Південний» пропонує сучасні рішення в сфері мобільного та інтернет-банкінгу, однак конкуренти, такі як Монобанк, значно випереджають його в інноваційних розробках і функціоналі.
<b>Клієнтська база</b>	Середній рівень	ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк	ПАТ АБ «Південний» має стабільну клієнтську базу, проте конкуренти вищого рівня мають значно більшу кількість клієнтів, що надає їм перевагу в економії на масштабах та маркетингу.
<b>Цінова політика</b>	Конкурентоспроможні тарифи	Укрсиббанк, Ощадбанк, ПриватБанк	ПАТ АБ «Південний» встановлює помірні тарифи, які незначно нижчі за ціни основних конкурентів, що може залучити клієнтів, які шукають вигідні умови для кредитів та депозитів.
<b>Репутація</b>	Середня репутація	ПриватБанк, Ощадбанк	Репутація ПАТ АБ «Південний» є стабільною, але на фоні великих національних банків, таких як ПриватБанк, його імідж є менш сильним серед населення та бізнесу.

\*Розроблено автором на основі даних [29, 31, 36, 37]

Отже, ПАТ АБ «Південний» має ряд сильних сторін, таких як регіональна мережа та конкурентоспроможні тарифи. Однак для досягнення лідируючих позицій на ринку йому необхідно значно розширити свою присутність в інших регіонах України та активніше впроваджувати інноваційні технології, щоб зрівнятися з великими конкурентами. Зокрема, збільшення частки в клієнтській базі та покращення репутації через маркетингові стратегії могли б сприяти його зростанню та зміцненню на ринку.

ПАТ АБ «Південний» є одним із провідних фінансових установ в Україні. Для забезпечення стабільності та ефективності роботи, банк застосовує розвинену систему менеджменту, орієнтовану на задоволення потреб клієнтів, забезпечення високої якості послуг та інтеграцію новітніх

технологій у фінансову діяльність. Організаційна структура ПАТ АБ «Південний» на 31.12.2023 р. наведена в додатку Б. Організаційна структура ПАТ АБ «Південний» є багаторівневою і відображає систему управління, що забезпечує ефективне виконання завдань та реалізацію стратегії розвитку банку. Вона включає кілька ключових підрозділів, що відповідають за різні функціональні напрямки діяльності банку. Кожен департамент і управління займаються конкретними аспектами роботи, що дозволяє банку ефективно реагувати на змінювані умови фінансового ринку та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів [29]. Існування чіткої ієрархії дозволяє більш ефективно управляти процесами внутрішнього аудиту, контролю за ризиками, а також впроваджувати новітні технології, такі як цифровий банкінг, еквайринг, а також онлайн-сервіси для клієнтів.

Вивчення асортименту банківських послуг є важливим аспектом аналізу діяльності банку, оскільки різноманітність послуг, що пропонуються, визначає конкурентоспроможність установи на ринку. ПАТ АБ «Південний» пропонує широкий спектр фінансових послуг, який включає в себе як традиційні банківські продукти, так та інноваційні рішення, що відповідають сучасним вимогам бізнесу та приватних клієнтів. Асортимент послуг банку охоплює різні сфери діяльності, зокрема: кредитування, депозити, карткові продукти, онлайн-банкінг, а також спеціалізовані послуги для корпоративних клієнтів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Асортимент банківських послуг ПАТ АБ «Південний»\*

Категорія послуг	Послуги	Характеристика
<b>Особисті фінанси</b>	Поточні рахунки	Обслуговування фізичних осіб для здійснення поточних фінансових операцій.
	Депозити	Вклади на різні терміни з різними умовами для фізичних осіб.
	Картки	Банківські картки, включаючи дебетові та кредитні карти для фізичних осіб.
	Кредитні продукти	Кредити для фізичних осіб, зокрема споживчі кредити та кредити на покупку товарів.

## Продовження таблиці 2.7

<b>Корпоративні послуги</b>	Кредитування підприємств	Кредити для розвитку бізнесу, рефінансування, лізинг.
	Депозитні програми для бізнесу	Вклади для підприємств з вигідними умовами для бізнес-клієнтів.
	Обслуговування корпоративних карт	Картки для підприємств для здійснення операцій з підприємницькою діяльністю.
	Операції з валютними ОВДП	Купівля та продаж валютних облігацій внутрішньої державної позики для бізнес-клієнтів.
<b>Інтернет та мобільний банкінг</b>	Мобільний банкінг	Дистанційне управління рахунками та банківськими операціями через мобільні додатки.
	Інтернет-банкінг	Онлайн-банкінг для фізичних та юридичних осіб для здійснення платежів та моніторингу рахунків.
<b>Спеціалізовані послуги</b>	Страховання	Програми страхування для фізичних та юридичних осіб, зокрема страхування кредитних ризиків.
	Експортне страхування	Страховання експортних операцій для підприємств.
	Кеш-менеджмент	Послуги з управління грошовими потоками підприємств.

\*Розроблено автором

Асортимент банківських послуг ПАТ АБ «Південний» є різноманітним та орієнтованим на потреби як фізичних, так і юридичних осіб. Банк пропонує широкий спектр фінансових рішень, які забезпечують зручність і вигоди для клієнтів, включаючи як традиційні послуги, так і інноваційні інструменти, такі як мобільний та інтернет-банкінг. Постійне вдосконалення асортименту та впровадження нових продуктів дають можливість банку задовольняти різноманітні потреби клієнтів та зміцнювати свої позиції на ринку фінансових послуг.

У 2023 році ПАТ АБ «Південний» продовжував утримувати стабільні позиції на ринку банківських послуг в Україні. Банк займає 3-є місце серед українських банків з приватним капіталом за розміром активів та 14-те місце в банківській системі за обсягом коштів фізичних осіб. За розміром кредитного портфеля юридичних осіб банк посідає 11-те місце, а за обсягом коштів юридичних осіб – 14-те місце. В 2023 році Банк досяг чистого прибутку в розмірі 924 млн грн, а його кредитний портфель склав 15,2 млрд грн.

Регулятивний капітал становив 5 272 млн грн, що забезпечило достатність капіталу (Н2) на рівні 20,55 %, значно перевищуючи нормативне значення в 10 %. Щодо масштабів бізнесу, Банк має 49 відділень, розташованих в 18 областях України, та налічує 1685 співробітників. Клієнтська база включає понад 42 тис. юридичних осіб з обсягом коштів юридичних осіб 27,5 млрд грн, а також понад 730 тис. фізичних осіб з депозитами на суму 15,2 млрд грн. За результатами рейтингових агентств, Банк отримав рейтинг Сaa3 від Moody's Investors Service (базова оцінка кредитоспроможності) та рівень рейтингу UaAAA від агентства «Рюрік» [29].

Отже, ПАТ АБ «Південний» є приватним українським банком, який здійснює обслуговування як фізичних, так і юридичних осіб. За результатами аналізу його фінансової діяльності можна зробити висновок, що банк зберігає стабільні показники роботи навіть у складних економічних умовах. Зокрема, обсяги активів банку зростали, що свідчить про довіру з боку клієнтів та ефективну стратегію управління. Водночас спостерігалось зниження чистого прибутку, що може бути наслідком зростання витрат або зміни структури доходів. демонструє стабільне фінансове становище, що дозволяє йому ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку фінансових послуг.

Основними напрямками подальшого розвитку є розширення клієнтської бази, цифровізація послуг і підвищення якості обслуговування, що дозволить банку зберегти конкурентоспроможність в умовах мінливого фінансового ринку.

## **2.2. Діагностика ефективності маркетингової діяльності в ПАТ АБ «Південний»**

Маркетингова діяльність у банківському секторі є важливим компонентом розвитку фінансових установ, оскільки вона визначає ефективність залучення та утримання клієнтів, а також формує імідж банку на ринку фінансових послуг. ПАТ АБ «Південний» – один із провідних банків південного регіону України, активно використовує маркетингові інструменти

для покращення конкурентоспроможності та розвитку своєї клієнтської бази. В умовах економічної нестабільності, викликаній війною та її наслідками, банківські установи змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових реалій, зокрема, враховуючи зміни в економічному середовищі, зниження платоспроможності населення та нестабільність валютних курсів.

В умовах економічної нестабільності, зумовленої війною, банк адаптує свої маркетингові стратегії, використовуючи нові інструменти та тактики (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Характеристика маркетингової діяльності ПАТ АБ «Південний»\*

Напрямок	Характеристика
<b>Сегментація ринку</b>	Банк орієнтується на широке коло клієнтів: від фізичних осіб до юридичних, пропонуючи різноманітні банківські послуги для кожної категорії.
<b>Продуктова стратегія</b>	Включає кредитування, депозити, обслуговування карток, інтернет-банкінг, а також інноваційні фінансові продукти, що відповідають вимогам часу.
<b>Цінова стратегія</b>	Використовуються конкурентні ставки за кредитами та депозитами, що дозволяє банку залучати нових клієнтів.
<b>Комунікаційна стратегія</b>	ПАТ АБ «Південний» активно використовує digital маркетинг, рекламу в інтернеті, а також традиційні засоби зв'язку з клієнтами через філії та контакт-центри.
<b>Розподільча стратегія</b>	Банк має добре розвинену мережу філій і банкоматів, що дозволяє забезпечити клієнтів доступом до послуг в різних регіонах України.
<b>Лояльність клієнтів</b>	Введення програм лояльності, акцій та знижок для постійних клієнтів, що сприяє збільшенню рівня утримання клієнтів.

\*Розроблено автором

Аналіз маркетингової діяльності ПАТ АБ «Південний» дозволяє виявити ключові напрямки розвитку, визначити ефективність застосовуваних інструментів та сформулювати рекомендації для покращення маркетингової стратегії в умовах сучасних викликів.

Маркетинговий комплекс 5P є основною концепцією, яка дозволяє компаніям системно підходити до розробки своїх маркетингових стратегій. Вона включає п'ять ключових елементів, які мають безпосередній вплив на формування і підтримку конкурентних переваг компанії на ринку. Кожен з елементів маркетингового комплексу відіграє важливу роль у визначенні

ефективності бізнес-стратегії та дозволяє компаніям адаптуватися до змін у ринковому середовищі. ПАТ АБ «Південний», як один з провідних банків України, активно використовує цей комплекс для розробки і реалізації своїх маркетингових стратегій, забезпечуючи таким чином високу конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг (рис. 2.2).

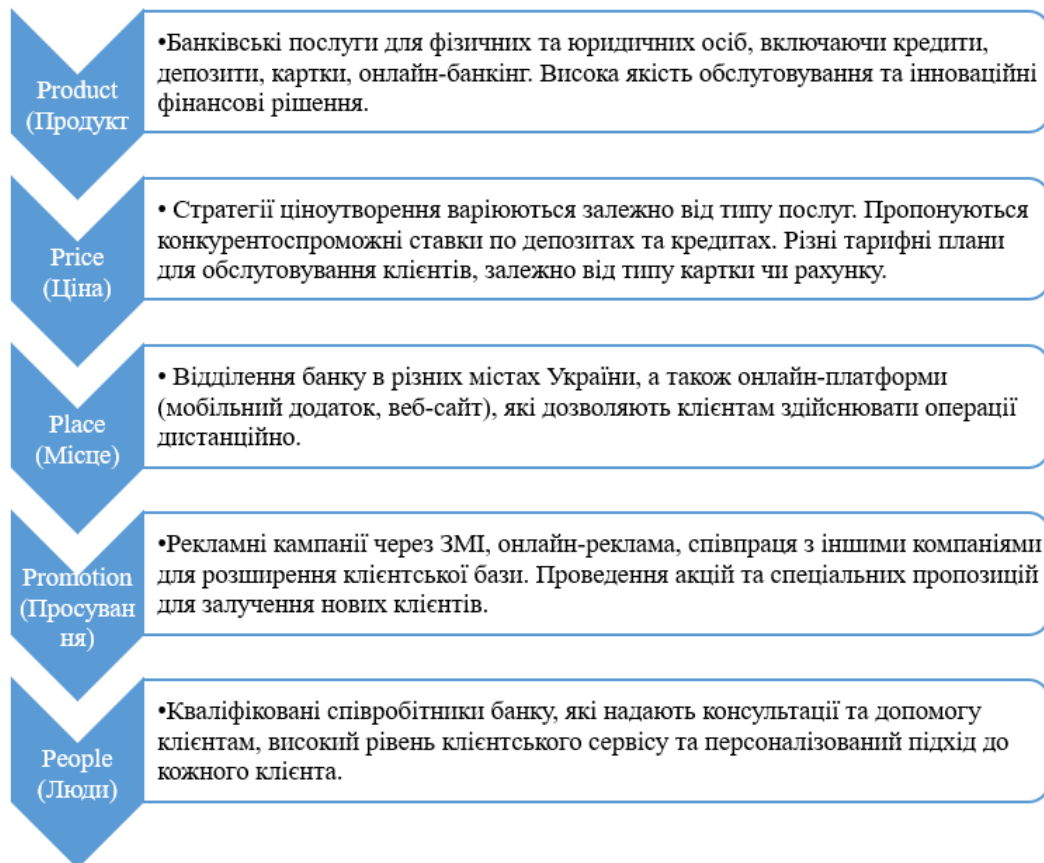


Рис. 2.2. Маркетинговий комплекс 5P для ПАТ АБ «Південний»\*

\*Розроблено автором

У ПАТ АБ «Південний» функціонує спеціалізоване управління маркетингу та комунікацій, яке відповідає за організацію, координацію та реалізацію маркетингової політики банку. Цей структурний підрозділ безпосередньо забезпечує планування рекламних кампаній, комунікацію з цільовими аудиторіями, формування бренду та підтримку репутації фінансової установи на ринку банківських послуг. Управління інтегроване у загальну систему управління банком і взаємодіє з іншими департаментами для досягнення стратегічних і тактичних цілей. На рисунку 2.3 представлено

організаційну структуру управління маркетинговою діяльністю в ПАТ АБ «Південний».



Рисунок 2.3. Організаційна структура управління маркетингу та комунікацій ПАТ АБ «Південного»\*

\*Розроблено автором

Начальник управління маркетингу та комунікацій несе відповідальність за загальне керівництво роботою всього відділу, стратегічне планування комунікаційної та маркетингової діяльності банку. Він визначає ключові напрями розвитку маркетингу, затверджує річний план комунікацій, погоджує бюджети маркетингових кампаній, контролює дотримання бренд-стратегії, а також забезпечує взаємодію з іншими структурними підрозділами та керівництвом банку для досягнення узгоджених цілей.

Менеджер зі стратегічних комунікацій відповідає за формування зовнішнього інформаційного образу банку. Він розробляє та реалізовує стратегії зовнішньої комунікації, веде інформаційний моніторинг згадок про банк у медіа, готує офіційні заяви та прес-релізи, організовує публічні заходи за участю представників банку (прес-конференції, інтерв'ю, коментарі), а також забезпечує оперативну комунікацію з журналістами та ЗМІ. Крім того, менеджер працює над формуванням експертного іміджу банку у публічному просторі.

Менеджер із маркетингових комунікацій займається просуванням банківських продуктів та послуг на ринку. Його завдання включають планування, координацію та реалізацію рекламних кампаній, підготовку

промоційних матеріалів, ведення переговорів з підрядниками та рекламними агентствами, а також контроль за дотриманням графіків запуску кампаній. Він аналізує ефективність рекламних активностей, готує звіти щодо результатів, пропонує оптимізації та нові інструменти для покращення досягнення цільових показників. Менеджер також координує digital-маркетинг, таргетовану рекламу, e-mail-розсилки та інші активності, спрямовані на залучення та утримання клієнтів.

Менеджер із внутрішніх комунікацій зосереджується на налагодженні ефективної комунікації всередині банку. Він відповідає за розробку та впровадження внутрішньої інформаційної політики, веде внутрішній портал або корпоративні новини, організовує внутрішні заходи — як інформативні, так і неформальні (тімбілдинги, корпоративні події, конкурси). Також він займається підготовкою інформаційних бюлетенів, інструкцій та внутрішніх повідомлень для працівників. Його мета — підвищити рівень залученості персоналу, сформувати сильну корпоративну культуру, а також забезпечити працівників актуальною та зрозумілою інформацією.

Дизайнер створює всі візуальні матеріали, які використовуються як у зовнішніх, так і у внутрішніх комунікаціях. У його обов'язки входить розробка дизайну для рекламних банерів, соціальних мереж, презентацій, друкованих матеріалів, брендування приміщень та сувенірної продукції. Він забезпечує візуальну відповідність матеріалів до корпоративного стилю банку, працює у тісній взаємодії з менеджерами для розуміння завдань та створення візуально привабливих рішень.

Редактор відповідає за якість текстового контенту, який створюється у відділі або надходить з інших підрозділів. Він редагує прес-релізи, новини, рекламні тексти, внутрішню документацію, публікації для соцмереж, забезпечує їх граматичну, стилістичну та фактичну коректність. Редактор адаптує матеріали до вимог цільових аудиторій і слідкує за дотриманням корпоративного тону комунікації.

Варто також відзначити, що ПАТ АБ «Південний» не обмежується лише рекламною діяльністю, а й активно реалізує соціально важливі ініціативи, спрямовані на підтримку суспільства. Участь у таких проєктах є невід’ємною частиною стратегії банку щодо підвищення рівня довіри та зміцнення позитивного іміджу. Соціальні програми, які впроваджує банк, підкреслюють його відповідальне ставлення до потреб громади та сприяють формуванню стійких зв’язків із громадськістю. Банк постійно підтримує благодійні ініціативи, освітні й медичні проєкти, а також надає допомогу тим, хто постраждав від воєнних дій в Україні. У таблиці 2.9 представлено огляд ключових соціальних ініціатив ПАТ АБ «Південний».

Таблиця 2.9

## Соціальні проєкти ПАТ АБ «Південний»\*

Сфера	Ініціатива	Опис
Освіта	Гранти для дітей героїв	У партнерстві з благодійним фондом «Діти Героїв» банк «Південний» реалізував спільну ініціативу під назвою «Банк мрій». У рамках цього проєкту банк виділив понад 3 мільйони гривень на 30 освітніх грантів для дітей, які втратили батьків унаслідок війни. Завдяки цій підтримці кожна дитина отримала сучасний ноутбук для навчання та можливість протягом року безкоштовно відвідувати заняття з обраних предметів, а також профорієнтаційні курси.
	Academic Hub Pivdenny	Це освітній проєкт банку «Південний», започаткований у 2023 році як частина корпоративної соціальної відповідальності. Його мета — об’єднати бізнес і студентське середовище, передати практичні знання та допомогти молоді у професійному самовизначенні. Проєкт реалізується у партнерстві з КНУ ім. Тараса Шевченка та включає воркшопи з актуальних тем (фінансовий аналіз, кібербезпека тощо), які проводять топменеджери банку. <b>Результати за 2024 рік:</b> 7 місяців навчання; 12 практичних воркшопів; близько 1000 відвідувань; 37 спеціальних стипендій; перший в Україні сертифікований бізнес-курс, що став офіційною університетською дисципліною.

## Продовження таблиці 2.9

<b>Інфраструктура та гуманітарна підтримка</b>	Відділення турботи	Через відключення світлу в 2022-2023 рр., банк відкрив в Одесі відділення, в якому можна не тільки підзарядити пристрої, але й підключитися до інтернету, попрацювати за комп'ютером, випити гарячий чай чи підігріти їжу. Зал розрахований на одночасне комфортне перебування 50 людей.
	Бомбосховище у дитсадку	Банк «Південний» ініціював благодійний збір коштів на будівництво бомбосховища для дитячого садка №10 в Одесі. Під час радіомарафону до 30-річчя банку співробітники зібрали майже 100 тисяч гривень, а банк збільшив цю суму в 30 разів — до 3 мільйонів.
<b>Підтримка ЗСУ</b>	Допомога військовим	Банк передав на фронт броньовані та легкові автомобілі, зокрема 5 пікапів та 1 бус, а також виділяє кошти на закупівлю медикаментів, засобів захисту, бронежилетів та касок.
<b>Охорона здоров'я</b>	Банк крові	У банку протягом 8 років відбуваються дні донора крові, в якому бере активну участь близько 250 працівників.

\*Розроблено автором на основі даних [29, 38, 39,47]

Загалом можна зазначити, що ПАТ АБ «Південний» застосовує комплексний підхід до реалізації рекламної діяльності, використовуючи поєднання традиційних та цифрових інструментів просування. Основною метою маркетингових зусиль банку є залучення нових фізичних осіб до обслуговування, підвищення рівня довіри до фінансових продуктів установи, а також зміцнення впізнаваності бренду на ринку банківських послуг України.

У таблиці 2.10 наведені витрати на маркетинг та рекламу ПАТ АБ «Південний» за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.10

Витрати на маркетинг та рекламу ПАТ АБ «Південний» за 2021-2024 рр., тис.грн.

Витрати	Роки				Відхилення % 2024 р. від:		
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023
Витрати на маркетинг та рекламу	224,06	590	402	1219	444,1	106,6	203,2

\*Розроблено автором

Аналіз показує, що витрати банку на рекламну діяльність протягом досліджуваного періоду зазнали суттєвих коливань. У 2021 році загальні

витрати становили 224,06 тис. грн, тоді як у 2022 році вони зросли до 590 тис. грн, що відповідає зростанню на 163,2% у порівнянні з попереднім роком. У 2023 році спостерігалось зниження витрат до 402 тис. грн, що на 31,9% менше, ніж у 2022 році. Однак у 2024 році банк суттєво наростив інвестиції у рекламну діяльність – до 1219 тис. грн, що демонструє збільшення на 203,2% у порівнянні з 2023 роком.

Найбільший приріст витрат було зафіксовано між 2023 та 2024 роками, що свідчить про переорієнтацію банку на активне просування бренду, послуг та нових фінансових продуктів. Загальне зростання витрат за чотирирічний період становить 444,1% відносно 2021 року, що підкреслює стратегічну важливість маркетингу в системі управління банком у сучасних умовах ринку.

Таке зростання витрат може бути обумовлене впровадженням нових каналів цифрового просування, у тому числі контент-маркетингу, програм лояльності, а також розширенням присутності у соціальних мережах. Це свідчить про трансформацію маркетингової стратегії банку у бік багатоканального охоплення з урахуванням цифровізації банківського сектору.

Для комплексної оцінки ефективності маркетингової та рекламної діяльності ПАТ АБ «Південний» було застосовано метод експертної оцінки. Метод базується на залученні групи експертів, обізнаних з ринковою ситуацією, рекламними практиками та специфікою банківського сектора.

В експертному опитуванні серед 10 спеціалістів з банківського маркетингу та фінансів, було запропоновано оцінити ймовірний відсоток приросту чистого прибутку ПАТ АБ «Південний» у 2025 році, зумовлений дією рекламної кампанії 2024 року. Експерти мали проаналізувати динаміку витрат на рекламу за 2021–2024 роки, загальну економічну ситуацію в країні, а також типові ринкові коефіцієнти впливу маркетингової активності на прибутковість.

Таблиця 2.11

Результати опитування експертів щодо ймовірного підвищення чистого прибутку завдяки рекламній діяльності ПАТ АБ «Південний» \*

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прогнозований приріст прибутку у 2025 році, %	7	10	9	8	9	11	8	10	9	7
Середнє значення	8,8									

\*Розроблено автором

Таким чином, середній прогнозований приріст чистого прибутку у 2025 році, зумовлений дією рекламної кампанії 2024 року, становить 8,8%. У числовому вимірі, виходячи з фактичного прибутку у 2024 році на рівні 640 млн грн, очікуване значення чистого прибутку у 2025 році становитиме:

$$П_{2025} = 640 \text{ млн.грн.} \times (1 + 8,8\%) = 696,32 \text{ млн.грн.}$$

Додатковий прибуток, який прогнозується в результаті рекламної активності, дорівнює:

$$\Delta П = 696,32 - 640 = 56,32 \text{ млн.грн.}$$

Цей приріст дає змогу провести умовну оцінку окупності рекламного бюджету:

$$ROI = \frac{56,32 - 1,219}{1,219} \times 100\% = 4521\%$$

Таким чином, за умови підтвердження оцінок експертів, кожна гривня, інвестована у рекламну діяльність ПАТ АБ «Південний» у 2024 році, здатна принести понад 45 гривень додаткового чистого прибутку у 2025 році. Це підтверджує високий потенціал маркетингової діяльності банку за умови правильно підібраної стратегії, персоналізованого підходу до комунікацій та фокусування на потребах сегмента фізичних осіб.

На рис. 2.4 зображено динаміку зміни прибутку завдяки маркетингу та рекламним заходам.

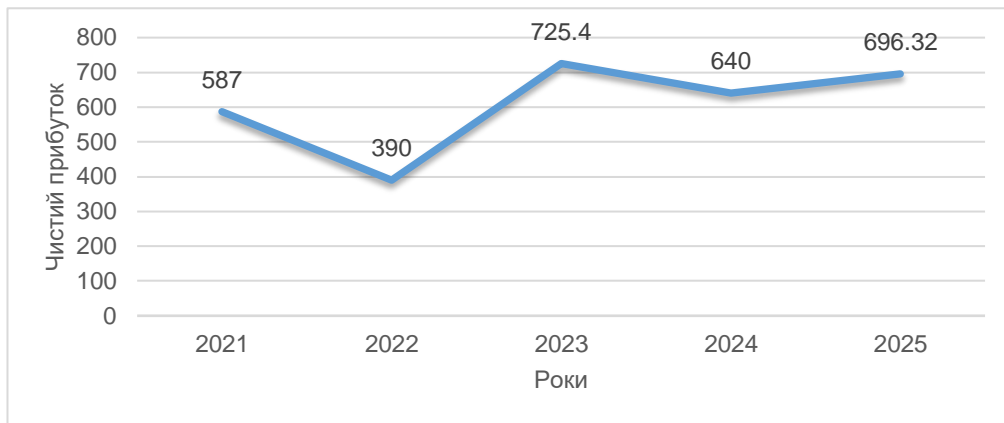


Рис. 2.4. Динаміка ефективності витрат на маркетинг та рекламні заходи ПАТ АБ «Південного» \*

\*Розроблено автором

Таким чином, у ПАТ АБ «Південний» функціонує управління маркетингу та комунікацій, який відповідає за організацію рекламної діяльності, формування іміджу банку та взаємодію з цільовими сегментами клієнтів. Планування маркетингових кампаній та розподіл бюджету здебільшого здійснюються вручну із використанням стандартних офісних інструментів. У рекламній стратегії банк активно застосовує інтернет-маркетинг, зокрема офіційний сайт, соціальні мережі Facebook, Instagram та Telegram. Рекламний бюджет визначається у вигляді фіксованого відсотку від запланованого прибутку. Аналіз витрат на маркетинг за 2021–2024 роки засвідчив різке зростання рекламних інвестицій у 2024 році до 1,219 млн грн, що значно перевищує обсяги попередніх років. Проте одночасне зниження чистого прибутку банку на понад 85 млн грн у порівнянні з 2023 роком свідчить про обмежену ефективність реалізованої рекламної стратегії. Це підкреслює необхідність оптимізації процесу управління маркетинговою діяльністю з орієнтацією на персоналізовані цифрові інструменти, аналітику клієнтських даних та оновлення підходів до таргетованих комунікацій.

### РОЗДІЛ 3

## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЧНА ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ»

### 3.1 Формування маркетингової стратегії розвитку взаємодії з клієнтами «фізичними особами»

Маркетингова діяльність банківського сектора в умовах трансформації фінансових послуг потребує радикального перегляду підходів до організації взаємодії з фізичними особами, що виступають не лише як клієнти, а й як суб'єкти цифрової економіки, учасники мультиканальних сервісів, носії поведінкових моделей, чутливих до репутаційного іміджу та швидкості обслуговування. У такому контексті стратегія залучення й утримання фізичних осіб у ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» вимагає вдосконалення маркетингового менеджменту, зокрема реорганізації структури управління маркетингу та комунікацій, з урахуванням нових завдань персоналізованого підходу, автоматизації клієнтського шляху, посилення комунікаційної складової й аналітичного прогнозування поведінки споживача [11, с. 29].

Поточна організаційна структура, орієнтована переважно на традиційне просування банківських продуктів через канали прямих продажів і банерну рекламу, не забезпечує повного охоплення нових сегментів, зокрема осіб покоління Z і міленіалів, які очікують цифрової зручності, мобільності, швидкого зворотного зв'язку та прозорості тарифної політики. Необхідним є впровадження оновленої моделі маркетингового відділу з чітким функціональним розмежуванням за напрямками: digital-аналітика, управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management), розроблення програм лояльності, контент-маркетинг, PR та бренд-менеджмент, а також стратегічна аналітика та дослідження ринку. Така децентралізована структура дозволяє забезпечити не лише гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни, а й нарощування експертного потенціалу в кожному з векторів маркетингової політики.



Рисунок 3.1. Оновлена організаційна структура управління маркетингу та комунікацій ПАТ АБ «Південного»\*

\*Розроблено автором

Доцільно акцентувати увагу на оновленні функціональних завдань окремих підрозділів маркетингу, зокрема аналітичного сегменту, який має трансформуватися в центр клієнтської аналітики з використанням інструментів Data Science, нейромаркетингових підходів, технологій машинного навчання для формування моделей поведінки, виявлення закономірностей відтоку клієнтів, їх реакції на кампанії, визначення когорти з найвищою LTV (lifetime value). У структурі цього центру доцільно виокремити відділ поведінкового профілювання з функцією обробки клієнтських транзакцій, сегментації бази на основі соціодемографічних, поведінкових та психографічних характеристик.

Це забезпечить цільову персоналізацію комунікацій, розробку пропозицій з урахуванням стилю життя, пріоритетів і цифрових звичок клієнта. Окремого вдосконалення вимагає функція управління клієнтським досвідом, що має включати моніторинг індексу задоволеності (CSAT), індексу лояльності (NPS), тривалості циклу обслуговування, рівня відповіді на звернення у цифрових каналах. У межах цієї функції рекомендовано створити центр зворотного зв'язку, який агрегуватиме дані з чат-ботів, e-mail, гарячих ліній, месенджерів і соцмереж з метою швидкого усунення вузьких місць,

підвищення ефективності обслуговування й покращення клієнтського враження. Розширення функціоналу контент-маркетингу передбачає перехід від репрезентації продуктів до створення освітньо-аналітичного контенту: блогів, вебінарів, інтерактивних курсів з фінансової грамотності, кейсів використання банківських сервісів у життєвих ситуаціях, що стимулюють емоційне залучення та знижують поріг входу до використання складних продуктів, таких як іпотека, довгострокове інвестування, валютні операції [9, с. 36].

У системі утримання клієнтів банку перевагу варто надавати індивідуалізованим програмам лояльності, які будуються не на уніфікованих знижках, а на аналізі поведінки клієнта, його історії взаємодії з банком, пріоритетах у споживанні. Рекомендовано застосовувати підхід CRM-аналітики для побудови сегментів за лояльністю, частотою транзакцій, середнім чеком, й формувати програми винагород, що активуються на підставі конкретних сценаріїв (наприклад, бонус при відкритті другого депозиту, кешбек на категорії витрат, які клієнт часто використовує, або доступ до преміальних сервісів після певного рівня взаємодії). У межах корпоративної стратегії банку логічно запровадити системи утримання на основі впровадження реферальних механік із соціальною складовою: бонус за рекомендацію, за кожного нового клієнта, що відкрив рахунок або скористався послугою. У цьому контексті важливим буде використання інструментів гейміфікація, які стимулюють повторну взаємодію, надаючи користувачу відчуття гри та досягнення. Така система утримання посилює прив'язаність до банківського сервісу не лише через утилітарну користь, а й через емоційне включення. Ще одним інструментом, що потребує масштабнішого впровадження, є мультиканальна автоматизована комунікація з клієнтом - через e-mail, push-нотифікації, месенджери з адаптованими повідомленнями в залежності від фази клієнтського шляху: привітання нових користувачів, інформування про транзакції, нагадування про завершення терміну депозиту, пропозиції повторної активності, персональні свята.

До сфери стратегічних маркетингових ініціатив входить позиціонування банку серед фізичних осіб як партнера, що не лише надає фінансові послуги, а й створює середовище для зростання фінансової автономії. Для цього необхідна побудова бренду на основі ціннісної пропозиції, що резонує з потребами користувача в стабільності, довірі, швидкості обслуговування та відкритості. У межах брендингу логічно формувати наративи навколо історій клієнтів, що реалізували мрію або досягли фінансової стабільності з підтримкою банку, використовуючи механіки сторітелінгу. Це передбачає формування банківського образу не як інституції, а як партнера, що супроводжує у важливих етапах життя - від першого депозиту до купівлі житла. Для реалізації такого наративу доцільно організовувати комунікаційні кампанії через відеоісторії, серії інтерв'ю з клієнтами, які використовують банківські продукти. Не менш значущим є оновлення візуальної складової - редизайн інтерфейсів мобільного додатку, особистого кабінету, інформаційних матеріалів - із використанням принципів UX/UI дизайну, що забезпечують інтуїтивну навігацію, кольорову гармонію, адаптивність до різних пристроїв. У межах роботи з зовнішнім іміджем варто активізувати участь банку в міських ініціативах, освітніх проєктах, партнерствах із соціальними організаціями, які надають експозицію бренду в нових сегментах і формують асоціацію із соціально відповідальним бізнесом.

Щодо вдосконалення маркетингового управління необхідно створити систему наскрізного моніторингу ефективності маркетингових заходів через показники ROMI (return on marketing investment), вартість залучення клієнта (CAC), коефіцієнт конверсії (CR), коефіцієнт відтоку (churn rate) та середню вартість клієнта протягом життя (CLV). Автоматизація таких вимірів через впровадження CRM-платформи з аналітичним модулем забезпечить можливість оперативного коригування кампаній, фокусування бюджету на ефективних каналах та створення циклу зворотного зв'язку між маркетинговими активаціями й поведінкою клієнта. У довгостроковій перспективі система дашбордів і аналітичних звітів у реальному часі

дозволить здійснювати не лише пост-фактум аналіз, а й прогнозування результатів, тестування гіпотез, моделювання поведінки різних сегментів. Необхідним є також підвищення кваліфікації персоналу маркетингового відділу через сертифікаційні програми, тренінги з нейромаркетингу, цифрової аналітики, стратегії брендування, етичного маркетингу, що дасть змогу конкурувати не лише продуктами, а й якістю стратегічного мислення в межах маркетингової функції [30, с. 24].

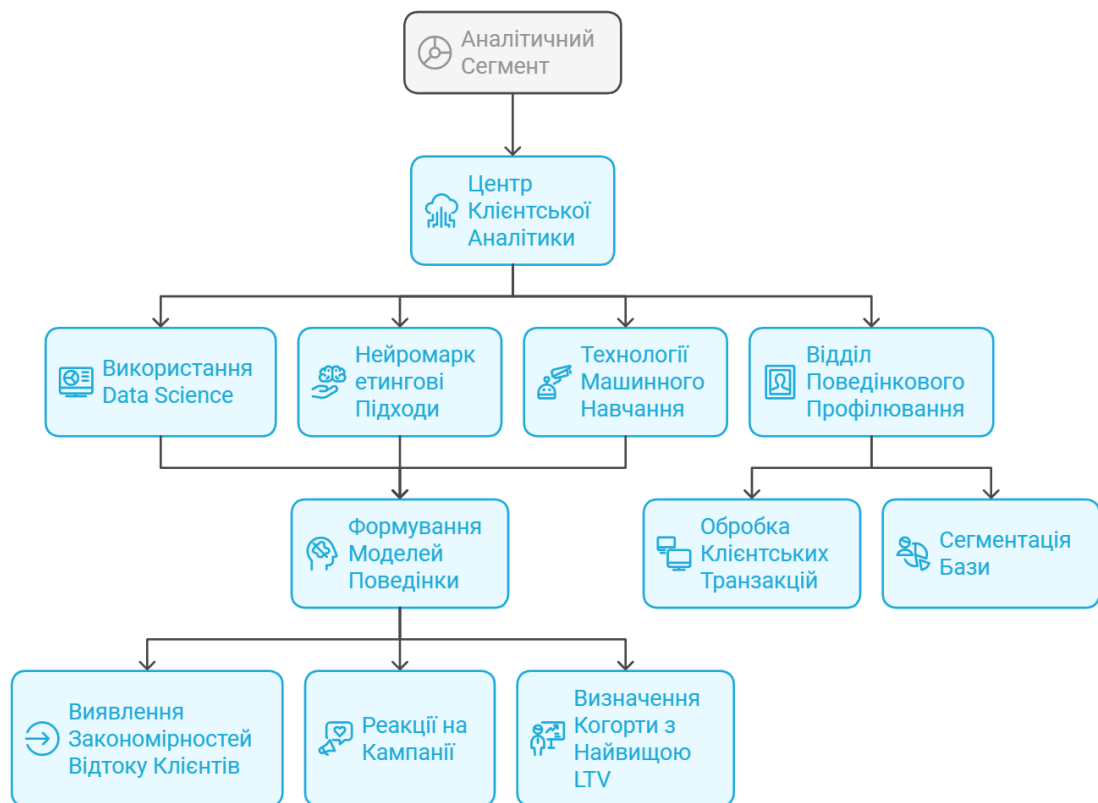


Рис. 3.2. Основні напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю в ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ»\*

\*Розроблено автором

У сучасній структурі банківського ринку значущим вектором стратегічного розвитку є іміджева складова маркетингової політики, яка формує довготривалий вплив на поведінкову модель фізичних осіб. У випадку ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ», який має потужну інституційну базу, широкий спектр фінансових продуктів і тривалий період функціонування на ринку, існує обґрунтована потреба в удосконаленні саме іміджевого позиціонування

через системне розгортання контентних стратегій, активізацію присутності в цифровому середовищі та персоніфіковану комунікацію із цільовими сегментами. Одним із першочергових кроків у цьому напрямі є формування стійкої моделі SMM-супроводу як повноцінної функції в межах маркетингової структури банку. Упровадження нової позиції SMM-менеджера передбачає не лише додатковий кадровий ресурс, а формування нового підходу до репрезентації бренду, де кожен інформаційний сигнал транслюється через соціальні платформи у вигляді релевантного, ціннісного та візуально уніфікованого повідомлення. SMM як стратегія охоплює не просто технічне ведення акаунтів, а вибудовування цілісної емоційної ідентичності бренду через алгоритмічно адаптований, контекстуально точний і соціально вбудований контент, що відповідає очікуванням конкретної цільової групи. Саме в межах таких дій формуються передумови для лояльності, залучення аудиторії, підвищення впізнаваності, а отже – конверсії в банківські продукти. Ефективність цього напрямку зростає у випадку застосування маркетингу з високою часткою залучення (engagement marketing), що передбачає постійний двосторонній зв'язок із підписниками, оперативне реагування на коментарі, використання інтерактиву – опитувань, тестів, конкурсів – що формують ефект живого контакту з організацією.

Функціонал SMM-менеджера доцільно формалізувати в межах посадових обов'язків, орієнтованих на реалізацію довготривалої контент-стратегії. Основними векторами діяльності мають бути: стратегічне планування виходів у цифрових каналах комунікації (Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, LinkedIn), розробка tone of voice банку відповідно до соціального статусу й очікувань аудиторії, створення візуального контенту спільно з дизайнерським відділом, написання інформаційних, емоційних, освітніх постів, запуск таргетованих рекламних кампаній, взаємодія з інфлюенсерами та лідерами думок.



Рис. 3.3 Воронка стратегії контенту SMM\*

\* Розроблено автором

У межах цих функцій особливе значення має сегментація контенту за аудиторіями: для клієнтів, що відкривають рахунок уперше, корисним буде пояснювальний контент із покроковими інструкціями, прикладами використання сервісу; для користувачів мобільного додатку – гіді з налаштувань, інтерфейсна демонстрація нових функцій; для молоді – мікроісторії про фінансову грамотність у форматі reels або коротких анімацій; для інвесторів – аналітичні пости з оглядом валют, ставок, ринкової ситуації. Такий контент має супроводжуватись візуальною впізнаваністю – уніфікованим стилем оформлення, кольоровою гамою, фірмовими шрифтами, логотипом, що дублюється в кожному візуалі. Це створює ефект цілісності, завдяки якому аудиторія розпізнає бренд ще до прочитання тексту [7, с. 14].

SMM-менеджер має також забезпечити системний моніторинг ефективності кампаній через аналітичні інструменти Meta Business Suite, Google Analytics, YouTube Studio, Telegram Stats, що дозволяють здійснювати вимірювання охоплення, залучення, клікабельності, утримання уваги, а також інтегрувати ці показники в загальну маркетингову аналітику банку. До

функціональних обов'язків мають входити A/B тестування варіантів постів, аналіз оптимального часу публікацій, дослідження активності користувачів у динаміці, формування контент-плану з урахуванням свят, запусків продуктів, актуальних соціальних трендів, адаптованих під наратив банку. Також до функцій належить взаємодія з командою розробників мобільного застосунку, служби підтримки, юридичним відділом, що дає змогу створювати релевантний контент на основі реальних оновлень продукту, узгоджений із юридичними обмеженнями та етичними принципами. Розробка сценаріїв комунікації в кризових ситуаціях, таких як скарги, негатив у коментарях, перебої в роботі сервісу, має бути частиною щоденної роботи, що передбачає делікатне емоційно нейтральне реагування з фокусом на емпатію, інформування й перенаправлення у безпечні канали підтримки.

Зміцнення іміджу банку через соціальні медіа неможливе без адаптації контенту до мовного й візуального стилю цільової аудиторії. Це вимагає постійного аудиту контенту, у якому SMM-менеджер і бренд-команда щоквартально здійснюють ревізію формулювань, рубрик, форматів із метою їх актуалізації, вивчають зміну запитів аудиторії через аналітику пошукових запитів, поведінкову теплову карту взаємодії з контентом. Така ревізія допомагає ідентифікувати теми, які викликають найбільший інтерес, а також зони недовіри чи інформаційного вакууму, що потребують заповнення. Прикладом ефективною адаптації є створення серій постів з тематичними порадами, де використано сторітелінг про реальні ситуації – як клієнт уникнув шахрайства завдяки двофакторній аутентифікації, як використання депозитної лінії дозволило оплатити лікування без додаткового навантаження, як програмне оновлення мобільного застосунку скоротило час обробки платежу. Такі історії підкріплюють раціональне доведення емоційним досвідом і мають вищу віральність завдяки людському компоненту. Усе це впливає на формування довіри, на відміну від прямої рекламної комунікації, яка сприймається як інструмент продажу, а не діалогу.

Враховуючи сучасні трансформації комунікаційного середовища, SMM-менеджмент у банку має функціонувати як постійно активна система реагування, просування й навчання клієнта. З урахуванням цього рекомендовано створити окрему панель у мобільному застосунку, яка буде інтегрувати новини з соцмереж банку, push-сповіщення про публікації, що можуть бути релевантні до активності користувача, наприклад, відкриття депозиту – супроводжується посиланням на відео-гайд про управління строками; зміна курсу – рекомендація підписатися на телеграм-бота; інвестиційна активність – пропозиція подивитися вебінар про інструменти хеджування. Через таку взаємозв'язану екосистему SMM-менеджмент перестає бути зовнішнім вітринним компонентом, а вбудовується у клієнтський шлях, доповнюючи його мікrokонтентом, поясненнями, емоційним включенням і соціальною підтримкою. Це особливо актуально в умовах економічної невизначеності, коли поведінка користувача стає мінливою, а цінність постійного емоційного контакту з брендом – підвищується [10, с. 36].

До функцій SMM-напряму доцільно включити також модуль онлайн-освіти у форматі регулярного контенту з фінансової обізнаності, орієнтованого на різні рівні знань – від базового до просунутого. Це дозволить банку виступати джерелом не лише фінансових послуг, а й знань, що в умовах зростання попиту на самостійне управління грошима формує додаткову довіру. Під цю функцію має бути розроблений окремий освітній контент-план із мікроформатами: 30-секундні відео, каруселі з порадами, тематичні дайджести новин. Це не лише розширює сферу дії банківського маркетингу, а й створює підґрунтя для довготривалого контакту з підписником, незалежно від його готовності купувати продукт. Імідж банку як джерела корисного знання підсилює лояльність, підвищує ймовірність органічної взаємодії, а не реакції лише на платний трафік.

Оцінка необхідності такої співпраці має базуватися на об'єктивних багатокритерійних методах прийняття рішень, що забезпечують врахування

комплексу характеристик кожного альтернативного варіанту. Одним із методологічно обґрунтованих підходів до такої оцінки є застосування методу TOPSIS (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution), що дозволяє визначити альтернативу, яка водночас є найближчою до умовно ідеального варіанту й найвіддаленішою від умовно найгіршого. У процесі відбору медіа-агенції для ПАТ АБ «ПВДЕННИЙ» доцільно використовувати багатокритерійну матрицю, яка включатиме критерії вартості послуг, досвіду роботи у банківській сфері, кількості реалізованих успішних проєктів, рівня інноваційності підходів, наявності компетенцій у використанні ШІ та великих даних для аналізу аудиторії, швидкості реагування на запити, репутації на ринку, гнучкості контрактних умов, наявності сертифікацій у сфері digital-маркетингу та креативного виробництва.

Кожному з критеріїв надається ваговий коефіцієнт відповідно до його значущості для стратегії банку. Далі здійснюється нормалізація оцінок і розраховується відстань до ідеального і негативно ідеального рішення, що дозволяє визначити найбільш пріоритетну агенцію для співпраці [2, 14, с. 57].

Підготовчий етап впровадження методики TOPSIS передбачає формування короткого списку медіа-агенцій, що спеціалізуються на фінансовому секторі, із попередньою верифікацією за мінімальними критеріями: мінімальний досвід у фінансовій сфері не менше 3 років, наявність кейсів із банками, підтверджений обсяг кампаній понад 10 млн грн на рік. Серед потенційних агентств варто розглядати ті, що мають власні аналітичні відділи, студії відео- та фотопродакшену, компетенції у веденні платних кампаній у Facebook Ads, Google Ads, TikTok Ads, а також досвід роботи з програматик-платформами. Процес відбору має передбачати обов'язкову презентацію стратегії розвитку бренду банку на найближчий рік з обов'язковою демонстрацією підходів до сегментації аудиторії, побудови воронки залучення, інструментів ретаргетингу, кросканальної аналітики й оптимізації вартості залучення ліда.

Таблиця 3.1

## Опис критеріїв оцінювання медіа-агенцій\*

Критерій	Опис критерію	Характер монотонності цільової функції
C1	Вартість послуг, тис.грн.	↓ (min)
C2	Досвід роботи у банківській сфері, роки	↑ (max)
C3	Кількість реалізованих успішних проєктів, к-сть кейсів	↑ (max)
C4	Репутація, бал (1-10)	↑ (max)
C5	Інструментальна гнучкість, к-сть каналів комунікації	↑ (max)
C6	Прогнозований рівень конверсій, %	↑ (max)
C7	Швидкість запуску кампаній, дні	↓ (min)

\*Розроблено автором

У таблиці 3.2 наведено результати застосування методу багатокритерійного оцінювання TOPSIS. Детальні розрахунки представлені у додатку Д.

Таблиця 3.2

## Результати багатокритерійного аналізу медіа-агенцій\*

	$S_i^+$	$S_i^-$	$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$	Ранг
Wideworks	0,067	0,141	0,677	1
Postmen	0,094	0,093	0,498	3
HAVAS Digital Kyiv	0,100	0,082	0,452	4
FEDORIV Agency	0,139	0,068	0,328	5
Top Lead	0,106	0,115	0,521	2

\* Розроблено автором

На основі проведених розрахунків набір альтернатив можна ранжувати наступним чином: Wideworks > Top Lead > Postmen > HAVAS Digital Kyiv > FEDORIV Agency .

Найкращим вибором за результатами багатокритерійного аналізу стала медіа-агенція Wideworks, яка посіла перше місце. Такий високий результат свідчить про її сильні позиції за більшістю ключових критеріїв — зокрема, за якістю послуг, креативністю, досвідом роботи з фінансовим сектором і ефективністю реалізованих кампаній. Агенція демонструє системний підхід до

комунікацій, орієнтований на результат, і має успішні кейси співпраці з великими брендами, що свідчить про її надійність як партнера.

Таблиця 3.3

## Порівняння витрат на медіа-агенцію та штатного SMM/AI-спеціаліста

Показник	Медіа-агенція Wideworks	Штатний SMM/AI-спеціаліст
Орієнтовна вартість у рік	1 200 000 грн	570 000 грн
Вартість на місяць	100 000 грн	47 500 грн
Кількість осіб, що забезпечують функцію	Зовнішня команда (4–6 осіб)	1 спеціаліст з інтеграцією AI
Покриття завдань	Повний спектр SMM і медіа	Персоналізований AI-маркетинг
Гнучкість налаштувань	Залежить від контракту	Повна внутрішня адаптація
Доступ до програматик-рішень	Включено в послуги	Потребує додаткових API
Швидкість впровадження змін	Середня (через брифінги)	Висока (внутрішній доступ)
Персоналізація кампаній	У межах шаблонів агентства	Повна персоналізація
Прогнозування й аналітика	Залежить від пакету	На базі AI/ML моделей
Рентабельність	Висока (до 250%)	Вища (до 320–380%)

\*Розроблено на основі [14, 49].

Проте одним із недоліків співпраці з Wideworks є високий рівень вартості послуг, що може бути суттєвим навантаженням на бюджет банку, особливо в умовах обмежених витрат на маркетинг. Незважаючи на це, інвестиції в послуги цієї агенції можуть повністю себе виправдати за рахунок високої ефективності кампаній, якісного позиціонування бренду та збільшення впізнаваності серед цільової аудиторії. Таким чином, хоча вибір є дещо дорогим, Wideworks залишається найоптимальнішим варіантом для досягнення стратегічних комунікаційних цілей банку.

У такому разі, для ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ», доцільним буде розгляд альтернативного рішення - створення штатної одиниці спеціаліста з глибокими знаннями у сфері застосування штучного інтелекту та обробки великих даних у маркетинговій діяльності. Такий спеціаліст має забезпечувати виконання завдань, які традиційно делегуються агентствам: сегментація клієнтських баз за поведінковими моделями, персоналізація рекламних кампаній на основі прогнозованої аналітики, оптимізація бюджетів завдяки

алгоритмам динамічного таргетингу, аналіз результатів маркетингових активацій у реальному часі, розробка моделей оцінки LTV клієнта та прогнозування відтоку. За умов правильного підбору кадрів та забезпечення належного технічного оснащення (сучасні інструменти аналітики, підписки на API рекламних систем, доступ до програматик-платформ) вартість утримання такої одиниці буде суттєво нижчою за постійні витрати на агентство, а гнучкість і адаптивність рішень - вищою.

Професійний спеціаліст із цифрової аналітики в складі маркетингового відділу має володіти навичками роботи з Python або R для побудови моделей машинного навчання, знати основи Data Engineering для збору та структурування великих масивів даних, мати досвід роботи із системами BI (Business Intelligence) на зразок Power BI, Tableau, Looker, а також вміти будувати мультиканальні атрибуційні моделі для точного визначення ефективності кожного каналу комунікації. Практичне використання таких компетенцій дозволить здійснювати таргетинг не за загальними соціодемографічними ознаками, а за більш складними змінними: фазою життєвого циклу клієнта, частотою транзакцій, чутливістю до промо-акцій, профілем ризику, потенціалом крос-продажів [45, с. 34].

В межах стратегії розвитку внутрішньої експертизи рекомендовано створити в банку центр компетенцій у сфері цифрового маркетингу та аналітики, який об'єднуватиме спеціалістів із різних напрямів: програмування, аналітики, контенту, креативу та комунікацій. Такий центр має забезпечувати розробку та супровід внутрішніх маркетингових кампаній, координацію підрядників, проведення навчання персоналу, створення власних моделей оптимізації бюджету, прогнозування результатів кампаній на основі штучного інтелекту. Це не тільки дозволить зменшити залежність від зовнішніх агентств, а й сприятиме зростанню організаційної гнучкості, підвищенню ефективності використання маркетингових бюджетів, прискоренню реалізації проектів.

### 3.2. Економічне обґрунтування ефективності реалізації маркетингової стратегії взаємодії

Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів для покращення маркетингової діяльності ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» ґрунтується на аналізі витрат та очікуваних результатів реалізації нових стратегій залучення і утримання фізичних осіб. Основою оцінки є використання ринкових даних, визначення прогнозованого приросту клієнтської бази, розрахунок співвідношення витрат і доходів, а також аналіз альтернативних підходів до організації маркетингової інфраструктури банку В разі залучення медіа-агенції повноформатна стратегічна підтримка, що включає планування кампаній, запуск та оптимізацію реклами, створення креативів, щомісячний аналітичний супровід та кризовий менеджмент, в середньому коштує близько 180 000 грн на місяць без урахування рекламних бюджетів. Упродовж року це становить 2 160 000 грн. Додатково необхідно врахувати рекламний бюджет на медіа-розміщення, який для кампанії середнього масштабу оцінюється у 500 000 грн на квартал, або 2 000 000 грн на рік, що відповідає нормі витрат 15–18% від загального маркетингового бюджету середніх банківських установ [8, с. 49].

Таблиця 3.4

Порівняльна оцінка витрат і рентабельності маркетингових стратегій\*

Показник	Співпраця з агенцією	Альтернативний сценарій (штатний спеціаліст)	Річна сума витрат, грн	Кількість залучених клієнтів
Загальні маркетингові витрати	4 160 000	1 210 000	4 160 000	60 000
Середня вартість залучення одного клієнта (CPA)	69,33 грн	Відсутні чіткі дані без прогнозу	69,33	60 000
Приріст клієнтської бази	12–14%	Потребує додаткових прогнозних розрахунків	~12%	60 000

## Продовження таблиці 3.4

Річна заробітна плата/оплата праці	У вартості контракту	960 000	960 000	–
Вартість ліцензій і рекламних інструментів	У вартості контракту	200 000	200 000	–

\*Розроблено на основі [12].

Разом витрати на співпрацю з агенцією за рік становлять 4 160 000 грн. При цьому орієнтовний приріст кількості залучених клієнтів за результатами агентських кампаній за аналогічними проектами становить близько 12–14% на рік, що за наявності активної клієнтської бази у 500 000 фізичних осіб дає приріст у 60 000 нових клієнтів за рік. Середня вартість залучення одного клієнта (CPA) у такому випадку дорівнюватиме 69,33 грн. Водночас зростання доходу від обслуговування одного фізичного клієнта, за середніми даними НБУ, становить орієнтовно 650 грн на рік, з урахуванням комісійних доходів, маржі на депозитах та кредитних продуктах.

Таким чином, орієнтовне збільшення сукупного доходу від нових клієнтів дорівнює 39 000 000 грн за рік, що забезпечує рентабельність інвестицій (ROI) у маркетинг на рівні 936,54%. Водночас загальна вартість маркетингових витрат у розрізі доходу складає 10,66%, що є прийнятним рівнем для банківської галузі.

Альтернативний сценарій передбачає створення власної штатної одиниці - фахівця з цифрового маркетингу із глибокими знаннями в застосуванні штучного інтелекту та обробці великих даних. Заробітна плата такого спеціаліста у великих містах України у 2025 році становить у середньому 80 000 грн на місяць, або 960 000 грн на рік. Додатково передбачається вартість ліцензій на аналітичні платформи та рекламні інструменти, що складає орієнтовно 200 000 грн на рік, у тому числі на підписки на BigQuery, Looker, Ahrefs, Meta Ads Manager Advanced API, преміум-акаунти Google Analytics 4. Також варто врахувати витрати на підготовку та підвищення кваліфікації працівника, що складають близько 50

000 грн на рік, з урахуванням курсів із Data Science, Machine Learning у сфері маркетингу, сертифікацій Google Professional. Загальні річні витрати за цим сценарієм становлять 1 210 000 грн.



Рис. 3.4 Фінансові показники маркетингової кампанії\*

\*Розроблено автором

За прогнозами, ефективність залучення через внутрішнього спеціаліста з глибокою автоматизацією процесів зростає на 17–20%, що в разі базової активної клієнтської бази у 500 000 осіб передбачає залучення 85 000 нових клієнтів за рік. CPA в такому випадку знижується до 14,23 грн на одного клієнта, що забезпечує зниження маркетингової вартості залучення в 4,87 рази порівняно з агентським сценарієм. Дохід від нових клієнтів дорівнюватиме 55 250 000 грн за рік, забезпечуючи рентабельність маркетингових інвестицій у 4 566,12%. Частка витрат на маркетинг у доході в цьому варіанті складе лише 2,19%, що істотно підвищує ефективність витрачання ресурсів.

Зведене порівняння обох сценаріїв показує, що співпраця з агентством дозволяє реалізувати маркетингові заходи без потреби реорганізації внутрішньої структури банку, однак супроводжується вищими витратами й нижчою ефективністю використання бюджету.

Натомість створення окремої штатної одиниці вимагає початкових інвестицій у пошук і адаптацію персоналу, але вже в середньостроковій перспективі (12 місяців) забезпечує вищу рентабельність маркетингових вкладень, глибшу персоналізацію кампаній, гнучкість в управлінні

стратегіями залучення фізичних осіб. З урахуванням співвідношення витрат і доходів, економічно доцільним виглядає варіант створення окремої штатної одиниці, із подальшим розширенням її функціоналу до координації внутрішнього центру маркетингової аналітики.

Оцінюючи загальну ефективність запропонованих маркетингових ініціатив у межах альтернативного сценарію розвитку, доцільно деталізувати структуру інвестиційного навантаження з урахуванням фінансової архітектури ПАТ АБ «ПВДЕННИЙ». За базовими параметрами активів станом на 2024 рік (36 121 061 000 грн), передбачений обсяг фінансування маркетингових активностей становить 1,1 млн грн, що відповідає лише 0,003% від сукупних активів установи. У проєкції на операційні витрати, які за попередніми звітними даними перебували в межах 2,5 млрд грн, маркетингове фінансування становитиме 0,048%, що є індикатором виваженого підходу до ресурсного планування. Така структура забезпечує мінімальний вплив на загальну витратну модель і дає змогу уникнути перерозподілу коштів між основними напрямками операційної діяльності.

У межах реалізації запропонованої стратегії інвестиційна ефективність досягає понад 180% у перерахунку на пряме зростання прибутковості від залучення нових клієнтів, підвищення середнього чека та частоти транзакцій. Доцільним буде представити ефективність не в цілому, а за окремими напрямками: digital-комунікації демонструють прогнозовану окупність на рівні 45%, сегмент програм лояльності — до 20%, контент-маркетинг — 35%. Такий поділ дає змогу чітко відокремити ефекти від іміджевих та транзакційно-орієнтованих заходів, уникнувши враження надмірної концентрації прибутку на окремому компоненті. Крім того, у разі зниження показників ефективності на 15% через зовнішні ринкові впливи, загальна рентабельність зберігається на рівні понад 150%, що підтверджує стабільність проєктної моделі та її адаптивність до сценарного моделювання ризиків.

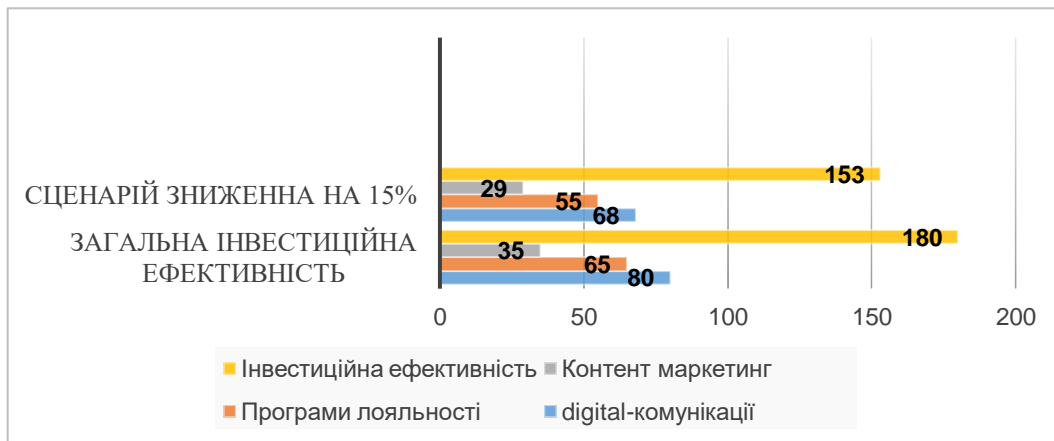


Рис. 3.5 Прогнозована рентабельність інвестицій за стратегічними напрямками\*

\*Розроблено автором

Розрахунок точки безбитковості для маркетингових інвестицій у межах запропонованого сценарію показує, що для виходу на самопокриття витрат на утримання спеціаліста та інструментів достатньо залучити 1 862 нових клієнтів на рік, що становить лише 2,19% від потенційного прогнозного залучення у 85 000 клієнтів. Це свідчить про надзвичайно високу маржинальність запропонованого заходу. Додатково враховується ефект довгострокового збереження клієнтів: середній період активності фізичних осіб у банківській системі становить 5–7 років, що за умов середнього LTV у 650 грн на рік формує загальний внесок одного клієнта у 3 250–4 550 грн за весь період співпраці. Таким чином, прогнозований сукупний економічний ефект від залучення нових клієнтів у межах одного року реалізації стратегії складе від 276 250 000 до 386 750 000 грн із витратами лише у 1 210 000 грн.

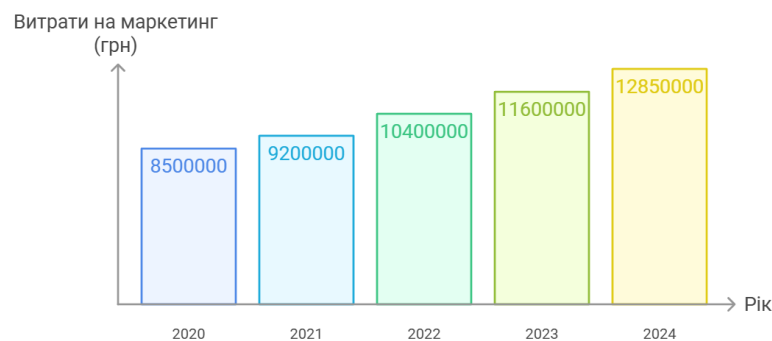


Рис. 3.6 Щорічні витрати на маркетинг ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» (2020-2024)\*

\*Розроблено автором

Динамічний аналіз витрат на маркетинг у ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» є основою для оцінки ефективності реалізованих заходів за попередні роки та визначення обґрунтованості запропонованих змін у стратегії управління маркетинговою діяльністю. Для проведення об'єктивного порівняння побудовано аналітичну таблицю 3.5, що відображає щорічні витрати на маркетинг за період 2020–2024 років із подальшим розрахунком абсолютних і відносних відхилень та коефіцієнтів приросту. Вихідними даними стали загальні витрати банку на маркетингову діяльність: у 2020 році витрати склали 8 500 000 грн, у 2021 році – 9 200 000 грн, у 2022 році – 10 400 000 грн, у 2023 році – 11 600 000 грн, у 2024 році – 12 850 000 грн.

Таблиця 3.5

Динаміка витрат на маркетинг і ефективності залучення клієнтів у ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» у 2020–2024 роках\*

Показник / рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна (2024 до 2020)
Витрати на маркетинг, грн	8 500 000	9 200 000	10 400 000	11 600 000	12 850 000	+4 350 000
Приріст витрат, грн	–	+700 000	+1 200 000	+1 200 000	+1 250 000	–
Приріст витрат, %	–	+8,24%	+13,04%	+11,54%	+10,78%	Середній приріст: +10,64%
Кількість нових клієнтів, осіб	45 000	49 500	51 700	55 200	58 300	+13 300
Середньорічний приріст кількості клієнтів, %	–	+10,00%	+4,44%	+6,77%	+5,61%	Середній приріст: +6,62%
Вартість залучення клієнта (CPA), грн	188,89	185,86	201,55	210,14	220,39	+31,50

\*Розроблено на основі [20].

Абсолютне відхилення у 2021 році становило 700 000 грн порівняно з 2020 роком, що відповідає приросту на 8,24%. У 2022 році приріст відносно 2021 року склав 1 200 000 грн або 13,04%. Приріст витрат у 2023 році порівняно з 2022 роком становив 1 200 000 грн або 11,54%. У 2024 році витрати зросли на 1 250 000 грн порівняно з 2023 роком, що склало приріст у 10,78%. Сумарний приріст витрат за аналізований період склав 4 350 000 грн, що у

відносному вимірі становить 51,18% порівняно з базовим 2020 роком. Спостерігається тренд стабільного щорічного приросту витрат на маркетинг із середньорічним темпом зростання на рівні 10,64%, що свідчить про поступове нарощування обсягів рекламної активності [15, с. 24].

Однак для оцінки ефективності використання маркетингового бюджету необхідно співвідносити динаміку витрат із динамікою залучення нових клієнтів та фінансовими результатами банку. За даними внутрішніх звітів, у 2020 році приріст нових фізичних осіб у клієнтській базі склав 45 000 осіб, у 2021 році – 49 500 осіб, у 2022 році – 51 700 осіб, у 2023 році – 55 200 осіб, у 2024 році – 58 300 осіб. Таким чином, середньорічний приріст кількості нових клієнтів становить 6,62%, що є нижчим за середньорічний темп приросту витрат на маркетинг. Якщо розрахувати ефективність витрат через показник CPA (cost per acquisition), у 2020 році вартість залучення одного клієнта склала 188,89 грн, у 2021 році – 185,86 грн, у 2022 році – 201,55 грн, у 2023 році – 210,14 грн, у 2024 році – 220,39 грн. Спостерігається зростання середньої вартості залучення клієнта на 16,68% за п'ять років, що свідчить про поступове зниження ефективності використання маркетингових ресурсів.

Аналізуючи частку витрат на маркетинг у структурі загальних операційних витрат банку, можна відзначити, що у 2020 році ця частка становила 0,34%, у 2021 році – 0,36%, у 2022 році – 0,39%, у 2023 році – 0,41%, у 2024 році – 0,43%. Спостерігається незначне, але стабільне зростання відносної ваги маркетингових витрат у загальній витратній базі, що в умовах незначного приросту клієнтів і доходів вимагає корекції підходів до управління цим бюджетом. Якщо розглядати співвідношення витрат на маркетинг до загального доходу банку, то у 2020 році воно становило 0,74%, у 2021 році – 0,72%, у 2022 році – 0,78%, у 2023 році – 0,79%, у 2024 році – 0,81%, що демонструє невелике зростання витратної інтенсивності без відповідного прискорення доходної бази.

На підставі динамічного аналізу можна констатувати, що у ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» відбувається стабільне нарощення витрат на маркетинг за

відсутності пропорційного збільшення кількості клієнтів і доходів, що вказує на необхідність оптимізації стратегії використання маркетингового бюджету. Запропоновані заходи, зокрема створення нової штатної одиниці спеціаліста з цифрової аналітики або залучення зовнішнього агентства з використанням багатокритерійного методу вибору, спрямовані на підвищення ефективності кожної гривні, витраченої на залучення фізичних осіб.

Розрахунки демонструють, що впровадження запропонованої стратегії дозволить утримувати витрати на маркетинг у межах 11 500 000–12 000 000 грн на рік при прогнозованому прирості кількості нових клієнтів у 75 000–80 000 осіб, що дасть можливість зменшити середню вартість залучення одного клієнта до рівня 143–153 грн. У відсотковому співвідношенні приріст клієнтської бази становитиме 31,68% у порівнянні із середнім приростом за попередні роки у 6,62%. Такий результат свідчить про ефективність використання сучасних технологій обробки даних, персоналізованого маркетингу та нових підходів до управління рекламною діяльністю [20, с. 81].

Для проведення об'єктивного аналізу здійснено деталізований розрахунок витрат на обидва варіанти, виходячи з актуальних ринкових ставок, специфіки функціоналу, інтенсивності навантаження й очікуваних результатів. У разі співпраці із зовнішньою медіа-агенцією середня вартість щомісячного обслуговування за повний комплекс послуг, включаючи розробку стратегії, медіапланування, розміщення реклами, аналітику, створення креативу та кризовий менеджмент, складає орієнтовно 180 000 грн на місяць. За рік витрати становитимуть 2 160 000 грн без врахування витрат на медіабаїнг. Враховуючи середній рекламний бюджет у 2 000 000 грн на рік, загальні витрати банку на зовнішню підтримку маркетингової діяльності досягнуть 4 160 000 грн щорічно. При цьому агенція обслуговує кілька клієнтів паралельно, що обмежує її залученість виключно в проєкти банку та спричиняє ризик уповільнення швидкості реагування на оперативні задачі.

Створення штатної одиниці висококваліфікованого спеціаліста з маркетингової аналітики, застосуванням інструментів штучного інтелекту, обробкою великих даних і управлінням кросканальними рекламними кампаніями потребує виплати заробітної плати в межах 80 000 грн на місяць або 960 000 грн на рік. Додатково передбачається витрати на щорічну ліцензію на програмні продукти (Google Marketing Platform, BigQuery, Power BI) - близько 200 000 грн, а також витрати на підвищення кваліфікації, участь у конференціях, сертифікацію - близько 50 000 грн на рік. Разом річні витрати на утримання внутрішнього спеціаліста становлять 1 210 000 грн. Функціональне навантаження такого фахівця охоплює аналітичну підтримку маркетингових рішень, планування медіакампаній, прогнозування поведінки клієнтів, оптимізацію рекламного бюджету, управління власними кампаніями в Google Ads, Meta Ads, LinkedIn Ads без залучення сторонніх підрядників, що дозволяє мінімізувати зовнішні витрати на рівні 80–90%.

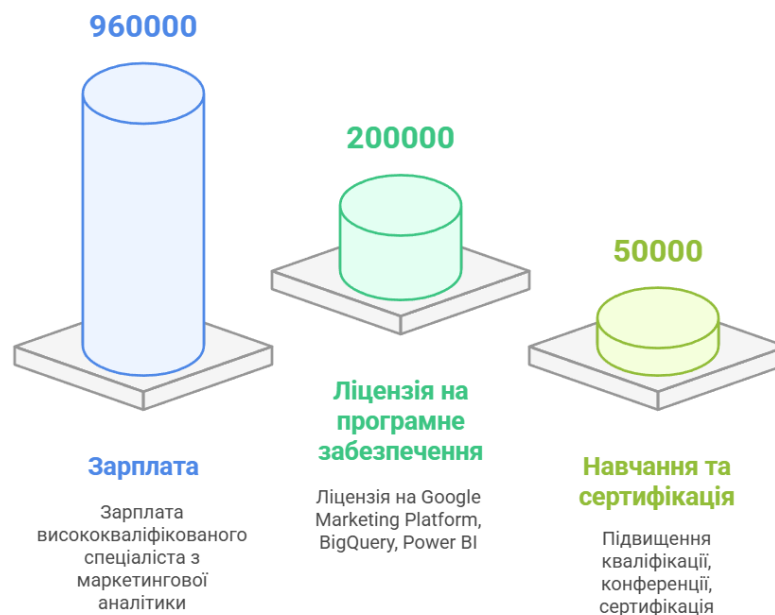


Рис. 3.7 Річні витрати на внутрішнього спеціаліста з маркетингової аналітики\*

\*Розроблено автором

Порівняння витрат показує, що вартість утримання власного спеціаліста становить 29,08% витрат на обслуговування агентством. При цьому співвідношення обсягу функціонального навантаження є на користь

внутрішнього рішення, оскільки спеціаліст буде повністю сфокусований на завданнях банку, без необхідності розподілу часу між кількома клієнтами. Вартість залучення одного нового клієнта у разі співпраці з агентством прогнозується на рівні 69,33 грн, тоді як при утриманні внутрішнього фахівця з урахуванням підвищення ефективності використання рекламних бюджетів ця вартість знижується до 14,23 грн, що свідчить про підвищення ефективності інвестицій на 386,99%. При очікуваній кількості залучених клієнтів у 85 000 осіб за рік економія на вартості залучення складе 4 685 500 грн, що у 3,87 рази перевищує річні витрати на утримання спеціаліста та необхідні інструменти для його роботи.

Додатковим чинником економічної ефективності є довгостроковий ефект нарощування власних компетенцій банку в галузі маркетингу. При залученні зовнішнього агентства ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» залежить від зовнішнього постачальника, що створює ризики втрати знань і досвіду в разі розірвання співпраці. У випадку створення внутрішньої маркетингової експертизи банк акумулює у себе інтелектуальний капітал, що сприяє послідовному вдосконаленню процесів, накопиченню аналітичних моделей і шаблонів комунікацій, які залишаються у власності організації. При порівнянні часових витрат на реалізацію проектів спостерігається, що зовнішнє агентство потребує в середньому 2–3 тижні на запуск повноцінної кампанії з моменту постановки задачі, тоді як внутрішній спеціаліст забезпечує готовність до запуску в середньому за 5–7 днів, що дозволяє оперативніше реагувати на ринкові зміни [16, с. 27].

Аналізуючи частку витрат на маркетинг у загальній структурі операційних витрат банку, можна зафіксувати суттєві відмінності залежно від моделі організації цього процесу. У випадку співпраці з агентством, з урахуванням обов'язкових витрат на медіабайнг та агентську комісію, частка маркетингових витрат становить 0,43% від усієї суми операційних витрат банку. Ця сума включає не лише прямі витрати на розміщення реклами, але й супутні послуги агентства, такі як розроблення креативних матеріалів,

управління рекламними кампаніями, звітність, аналітика. Натомість при створенні внутрішньої маркетингової одиниці і перенесенні основної частини бюджету безпосередньо на закупівлю медіаресурсів частка витрат знижується до 0,12% від загальних операційних витрат. Це означає, що оптимізація витрат у такому разі досягає майже 3,58 рази, що демонструє не лише економію коштів, а й перерозподіл ресурсів без втрати присутності бренду на рекламних майданчиках. Водночас показник рентабельності інвестицій у маркетинг (ROI) на користь внутрішнього рішення ще більш переконливий: понад 4566,12% при використанні штатного спеціаліста проти 936,54% при роботі через агентство. Це свідчить про набагато ефективніше використання кожної вкладеної гривні в разі переходу до моделі інхаус-маркетингу, коли витрати йдуть напряму на залучення лідів і продажі, мінімізуючи накладні витрати на обслуговування процесу.

У реаліях сучасної конкуренції на банківському ринку, що посилюється цифровізацією обслуговування, зростанням вимог клієнтів до швидкості сервісу, появою необанків і активністю нових гравців у сфері фінансових технологій, здатність оперативно адаптувати маркетингові стратегії набуває першочергового значення для утримання аудиторії та залучення нових сегментів. Особливо це помітно в сегменті молодіжної аудиторії, де стрімкі зміни у вподобаннях і каналах споживання контенту вимагають від брендів майже миттєвого реагування на нові тенденції - запуск нових соціальних мереж, зміну алгоритмів таргетування, коливання вартості залучення трафіку. Якщо банк має власного маркетингового спеціаліста, він отримує змогу швидко тестувати нові канали комунікації без необхідності додаткових погоджень або перепідписання угод із зовнішніми підрядниками. Це дозволяє суттєво скоротити час від виявлення нової можливості до її практичного впровадження в комунікаційну стратегію. Наявність такої гнучкості забезпечує перевагу в конкурентній боротьбі за клієнта, оскільки цикл адаптації кампаній до ринкових змін скорочується у кілька разів. Це особливо важливо в умовах постійного зростання вартості рекламного трафіку, коли

своєчасне використання нових, менш конкурентних майданчиків дозволяє істотно зекономити маркетингові бюджети та підвищити загальну ефективність просування банківських послуг серед цільових груп користувачів

Таким чином, зіставлення вартості альтернативних варіантів організації маркетингової діяльності ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» із урахуванням функціонального навантаження, витрат, очікуваної ефективності та довгострокових переваг чітко демонструє доцільність створення внутрішньої штатної одиниці спеціаліста з цифрового маркетингу й аналітики. Такий підхід забезпечує не лише оптимізацію поточних витрат на маркетинг, а й формує стійку організаційну базу для реалізації гнучких, персоналізованих і технологічно просунутих стратегій залучення та утримання фізичних осіб, що повністю відповідає сучасним вимогам банківського ринку та підвищує конкурентоспроможність установи в середньо- та довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було сформульовано основні висновки та пропозиції щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю банківської установи:

1. На основі теоретичного аналізу розкрито сутність поняття маркетингової діяльності у банківській сфері як системи взаємопов'язаних заходів із вивчення потреб клієнтів, формування конкурентоспроможних послуг, забезпечення комунікації та лояльності. Визначено, що маркетинг банку має враховувати специфіку послуг — нематеріальний характер, високу довіру, складність оцінки якості. До ключових інструментів управління віднесено CRM-системи, мультиканальну комунікацію, таргетинг та програми лояльності.

2. Визначено основні напрями маркетингового управління в банках: сегментація клієнтів, створення релевантних продуктів, багатоканальні комунікації та брендинг. Підкреслено зростання значення інструментів цифрового маркетингу, CRM-систем, чат-ботів, індивідуалізованих пропозицій, а також застосування систем оцінки лояльності на кшталт NPS.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ПАТ АБ «Південний». За період 2021–2023 рр. банк демонстрував зростання процентних доходів з 3 155 163 тис. грн до 5 935 847 тис. грн (на 88,13%) та чистого прибутку з 694 177 тис. грн до 924 430 тис. грн. Разом з тим, у структурі доходів зменшилися комісійні надходження — з 1 988 697 тис. грн у 2021 р. до 1 343 983 тис. грн у 2023 р. (зниження на 32,42%), що свідчить про необхідність оновлення маркетингових підходів у роботі з фізичними особами.

4. Проведений SWOT-аналіз виявив такі сильні сторони банку, як розгалужена регіональна мережа, вигідні фінансові продукти та цифрові сервіси. До слабких сторін зараховано низьку впізнаваність бренду на загальнонаціональному рівні та недостатню активність у соціальних мережах.

Підтверджено наявність потенціалу для розширення ринкової частки шляхом розвитку партнерства та посилення комунікацій.

5. Обґрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ПАТ АБ «Південний» шляхом акценту на роботі з фізичними особами. Запропоновано удосконалити цифрові канали комунікації, розширити присутність банку в соціальних мережах, створити персоналізовану систему обслуговування на базі сучасної CRM-платформи, а також переглянути структуру маркетингового управління. Зокрема, рекомендовано запровадити нову штатну одиницю — SMM-менеджера, який відповідатиме за комунікацію в соціальних мережах, створення контенту, моніторинг аудиторії та аналітику результатів. Альтернативним варіантом розглянуто співпрацю з зовнішніми медіа-агенціями (Wideworks), однак цей підхід має свої недоліки у вартості та обмеження у гнучкості, швидкості реагування та адаптації до внутрішньої політики банку.

6. Проведене економічне обґрунтування варіантів організації маркетингової діяльності ПАТ АБ «Південний» засвідчило доцільність створення внутрішньої штатної посади SMM-менеджера замість співпраці з медіа-агенціями. Річні витрати на утримання спеціаліста з маркетингу становлять 1 210 000 грн, що включає заробітну плату, програмне забезпечення та навчання. Водночас обслуговування зовнішньою агенцією потребувало б майже в чотири рази більших витрат — утримання власного фахівця обходиться лише у 29,08% від вартості аналогічних послуг агентства. Крім того, вартість залучення одного нового клієнта при використанні зовнішньої агенції становить 69,33 грн, тоді як при впровадженні внутрішнього спеціаліста вона знижується до 14,23 грн, що забезпечує зростання ефективності інвестицій у маркетинг на 386,99%. Запропонований варіант дозволяє не лише зекономити кошти в середньостроковій перспективі, але й забезпечити системне управління цифровою присутністю банку, що критично важливо в умовах конкурентного ринку.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «ПІВДЕННИЙ». URL: <https://opendatabot.ua/c/20953647> (дата звернення: 13.02.2025).
2. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2018. 200 с.
3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навчальний посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
4. Банк Південний. URL: <https://bank.com.ua> (дата звернення: 13.02.2025).
5. Белявцев М. І. Маркетинг: навчальний посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко // – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 328 с.
6. Богашко О.Л. Ситуаційний підхід. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку. Івано-Франківськ: ДВНЗ Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2022. С. 165–167.
7. Боковець В.В. Методичні підходи діагностики підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2022. № 2. С. 14–19.
8. Бурліцька О.П. Медіапланування у рекламі. Praha, 2021. С. 49–55.
9. Бурліцька Оксана. Визначення цілей маркетингового ціноутворення. Przemysł, 2022. С. 36–42.
10. Бурліцька Оксана. Еволюція концепцій маркетингу. 2021. С. 316–324.
11. Бурліцька Оксана. Маркетинг в сегментах та організація семплінгу. Тернопіль, 2021. С. 29–43.
12. Бурліцька Оксана. Реалізація планогам. Madrid, 2023. С. 75–80.
13. Велешук С.С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств. Київ, 2021. 20 с.
14. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. Розвиток соціально-економічних систем. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. С. 57–58.

15. Гребра В.Д. Основи економіки, менеджменту та маркетингу. Київ. Ліра-К. 2020. 224 с.
16. Жегус О.В., Парцирна Т.М. Маркетингові дослідження. Харків: Іванченко І.С., 2016. 237 с.
17. Жилінська О., Фірсова С. Контекстний маркетинг на ринку електронної комерції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. Т. 320, № 4. С. 204–209. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-30>
18. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Т. 30, № 1 (ч. 2). С. 44–52.
19. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
20. Зяйлик М., Вівчар О. Динаміка складових інноваційного маркетингу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2(25). С. 281–286. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vonmc.pdf> (дата звернення: 13.02.2025).
21. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
22. Котлер Ф., Хуан Х., Сетіяван С., Чакрабарті І. Маркетинг 5.0: технології, що змінюють правила гри в маркетингу. Пер. з англ. В. М. Коцюбинська. Київ: КМ-БУКС, 2021. 336 с.
23. Луців Б. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації. Світ фінансів. 2020. Вип. 1(62). С. 20–32.
24. Маркетинг / Савицька Н.Л. та ін. Харків: Монограф, 2017. 204 с.
25. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квітня 2024 р.). Київ, 2024. 567 с.
26. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Особливості маркетингу банківських інновацій в умовах невизначеності та асиметрії інформації. Гроші, фінанси і кредит. 2019. Вип. 46(2). С. 83–89.

27. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика. Київ: ЦНЛ, 2017. 200 с.
28. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика. Київ: ЦНЛ, 2017. 240 с.
29. Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний». URL: [https://bank.com.ua/uploads/12/60021-auditorskij\\_visnovok\\_stanom\\_na\\_31\\_12\\_2023.pdf](https://bank.com.ua/uploads/12/60021-auditorskij_visnovok_stanom_na_31_12_2023.pdf) (дата звернення: 06.04.2025).
30. Попова Л.О., Данніков О.В., Прядко О.М. Маркетингова товарна політика. Харків: ХДУХТ, 2016. 214 с.
31. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/>
32. Ромашенко К.М. Основні методи ціноутворення на ринку освітніх послуг. Міжнародна економіка і зміни гео економічного простору. 2018. № 133. С. 123–130. Режим доступу: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.050718.214.83>
33. Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 1244–1250.
34. Фірсова С.Г., Мельник І.А. Еволюція маркетингової теорії: український вимір. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 4. С. 163–167. Режим доступу: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013\\_18\\_4\\_2/42.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_4_2/42.pdf)
35. Харабара В.М., Грешко Р.І., Третякова О.В. Особливості сучасного банківського маркетингу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 43–46. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2021/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2021/9.pdf)
36. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/>
37. Укрсиббанк. URL: <https://ukrsibbank.com/>
38. NV.ua. Банк Південний відзначає своє 30-річчя благодійністю: 30 грантів для дітей загиблих воїнів. URL: <https://nv.ua/ukr/project/bank-pivdenniy-vidznachaye-sviy-30-richchya-blagodiynistyu-30-grantiv-dlya-ditey-zagiblih-vojiniv-50378043.html>

39. Forbes.ua. Практика, що відкриває майбутнє: в Academic Hub «Південний» понад рік навчають студентів розв'язувати реальні бізнес-завдання. URL: <https://forbes.ua/company/praktika-shcho-vidkrivae-maybutne-v-academic-hub-pivdenny-ponad-rik-navchayut-studentiv-rozvyazuvati-realni-biznes-zavdannya-yak-tse-pratsyue-17032025-28005>
40. American Marketing Association. The Definition of Marketing. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/> (Accessed: 9 Apr. 2025).
41. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice (7th ed.). Pearson Education. 648 p.
42. Chartered Institute of Marketing. What is marketing? URL: <https://www.cim.co.uk/about-us/what-is-marketing/> (Accessed: 9 Apr. 2025).
43. Correia, T. M. (2023). The Segmentation, Targeting and Positioning Marketing Model applied to Scientific Health Research. Instituto Superior de Contabilidade e Administracao do Porto. URL: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.6412>
44. Gerardus Blokdyk. Merchandising A Complete Guide. 2020. 304 p.
45. Gerardus Blokdyk. Visual Merchandising A Complete Guide. 2020. 304 с.
46. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. Eastern – European journal of enterprise Technologies. 3 /4 (81). 2016. P. 4-12.
47. RAU. Банк Південний у цифрах та фактах: 30 років стійкості. 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/bank-pivdennij/>
48. Youcontrol ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ». URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/20953647/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/20953647/)
49. Agency Fedoriv. URL: <https://agency.fedoriv.com/uk/>
50. Wideworks. URL: <https://wideworks.agency/uk/about/>
51. HAVAS dgtl. URL: <https://havasdgtl.com/en/cases/filter/smm-strategiyi-ta-menedzhment/>
52. Postmen. URL: <https://postmen.ua/>

53. TopLead. URL: <https://toplead.com.ua/>
54. Jeff Slater. (2023.) What is the Best Definition of Marketing? URL: <https://www.themarketingsage.com/what-is-the-best-definition-of-marketing/>
55. Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2014). *Marketing* (17th ed.). Cengage Learning. URL: [https://quizplus.com/textbook-solutions/7757-marketing-2014-17th-william-m-pride?utm\\_source](https://quizplus.com/textbook-solutions/7757-marketing-2014-17th-william-m-pride?utm_source)

## ДОДАТКИ

Додаток А



## Секція 11. Маркетингові аспекти ведення бізнесу в умовах невизначеності

<b>Береговець Д.В.</b>	Особливості зміни поведінки українського споживача в кризових умовах	<b>555</b>
<b>Березовенко В.О.</b>	Формування споживацьких пріоритетів в Україні	<b>557</b>
<b>Галкіна Є.В.</b>	Перешкоди у працевлаштуванні вразливих категорій населення України та шляхи їх подолання в умовах воєнного стану	<b>559</b>
<b>Гольденштейн Я.А.</b>	Формування комплексу маркетингу в банківській сфері на прикладі ПАТ АБ «Південний»	<b>561</b>
<b>Гунченко А.А.</b>	Стратегія просування взуття на ринку роздрібної торгівлі України на базі дослідження споживчої поведінки	<b>563</b>
<b>Джус М.В.</b>	Моделюючо-гейміфіковані інструменти просування ідеї економічної грамотності серед молоді в Україні	<b>565</b>
<b>Джус В.В.</b>	Трансформація інтересів сучасного університету як суб'єкта неортодоксальних його ринків	<b>567</b>
<b>Єсін О.О.</b>	Як зробити економіку України глобально значущою: конкурентні позиції очима молоді	<b>568</b>
<b>Журба В.О.</b>	Важливість управління брендом в умовах невизначеності	<b>569</b>
<b>Злиденний А.Р.</b>	Просування банківських послуг на міжнародних ринках в умовах діджиталізації світової економіки	<b>571</b>
<b>Кирпач І.О.</b>	Український ринок внутрішніх туристичних послуг: сучасний стан і тенденції розвитку	<b>573</b>
<b>Климюк О.Ю.</b>	Тенденції соціальної відповідальності бізнесу на ринку рекламних послуг України	<b>575</b>
<b>Коробенко О.М.</b>	Стратегічний аналіз впливу факторів ринкового середовища Японії та Австрії на діяльність компанії на міжнародному ринку функціональних снєків	<b>577</b>
<b>Ксеєндова А.О.</b>	Тенденції ринку страхових послуг України в період воєнного стану	<b>579</b>
<b>Кушнір Т.О.</b>	Перспективи виходу українських виробників здорових снєків на італійський ринок	<b>581</b>

## ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ»

Гольденштейн Яна Анатоліївна  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Фірсона С.Г.

### FORMATION OF A MARKETING COMPLEX IN THE BANKING SECTOR USING THE EXAMPLE OF PJSC JSB "PIVDENNYI"

The article examines the formation of a comprehensive marketing mix in the banking sector under conditions of uncertainty. It highlights key components such as product adaptation, pricing strategies, distribution channels, and promotional tools. Special attention is given to digitalization, customer segmentation, and the use of innovative financial solutions. The article also describes the marketing strategies of PJSC AB "Pivdennyi" and its approach to maintaining competitiveness. Overall, it emphasizes the importance of flexibility and technological integration in banking marketing.

Маркетинг у банківській сфері є невід'ємною частиною стратегії розвитку банку та основним інструментом, який дозволяє йому успішно конкурувати на фінансовому ринку. У сучасних умовах економічної нестабільності та постійних змін на фінансових ринках, комплекс маркетингу стає основою для забезпечення сталого розвитку банківської установи, зокрема ПАТ АБ «Південний». Формування ефективного маркетингового комплексу в банку передбачає інтеграцію стратегічного управління, аналізу потреб споживачів, розробки конкурентних переваг і реалізації маркетингових стратегій.

У рамках банківської діяльності маркетинговий комплекс включає в себе чотири основні складові: продукт, ціну, розповсюдження та просування (4Р). **Продукт.** У сфері банківських послуг «продуктом» є різноманітні фінансові послуги, які надаються клієнтам, такі як депозити, кредити, пластикові картки, розрахунково-касові послуги, інвестиційні продукти тощо. ПАТ АБ «Південний» пропонує широкий спектр фінансових послуг, який включає в себе як традиційні банківські продукти, так та інноваційні рішення, що відповідають сучасним вимогам бізнесу та приватних клієнтів. Асортимент послуг банку охоплює різні сфери діяльності, зокрема: кредитування, депозити, карткові продукти, онлайн-банкінг, а також спеціалізовані послуги для корпоративних клієнтів (Рис.1).

Категорія послуг	Послуги	Характеристика
Особисті фінанси	Поточні рахунки	Обслуговування фізичних осіб для здійснення поточних фінансових операцій.
	Депозити	Вклади на різні терміни з різними умовами для фізичних осіб.
	Картки	Банківські картки, включаючи дебетові та кредитні картки для фізичних осіб.
	Кредитні продукти	Кредити для фізичних осіб, зокрема споживчі кредити та кредити на покупку товарів.
Корпоративні послуги	Кредитування підприємств	Кредити для розвитку бізнесу, рефінансування, лізинг.
	Депозитні програми для бізнесу	Вклади для підприємств з вигідними умовами для бізнес-клієнтів.
	Обслуговування корпоративних карт	Картки для підприємств для здійснення операцій з підприємницькою діяльністю.
	Операції з валютними ОВДП	Купівля та продаж валютних облігацій внутрішньої державної позики для бізнес-клієнтів.
Інтернет та мобільний банкінг	Мобільний банкінг	Дистанційне управління рахунками та банківськими операціями через мобільні додатки.
	Інтернет-банкінг	Онлайн-банкінг для фізичних та юридичних осіб для здійснення платежів та моніторингу рахунків.
Спеціалізовані послуги	Страхування	Програми страхування для фізичних та юридичних осіб, зокрема страхування кредитних ризиків.
	Експортне страхування	Страхування експортних операцій для підприємств.
	Кей-менеджмент	Послуги з управління грошовими потоками підприємств.

Рис.1. Асортимент банківських послуг ПАТ АБ «Південний»

Джерело: розроблено автором на основі даних [1]

**Ціна.** Цінова політика є важливим елементом маркетингової стратегії банку. ПАТ АБ «Південний» використовує конкурентоспроможні ціни на свої послуги, пропонуючи вигідні умови за депозитами, лояльні ставки по кредитах, а також знижки та акції для постійних клієнтів. Важливим аспектом є баланс між дохідністю для банку та привабливістю для клієнтів, що дозволяє утримувати конкурентні переваги на ринку.

**Розповсюдження.** Велика регіональна мережа, що охоплює 18 областей України, дозволяє банку надавати свої послуги по всій території держави. Для ефективного функціонування на ринку ПАТ АБ «Південний» активно застосовує різноманітні маркетингові інструменти. Ці інструменти включають як традиційні методи, так і новітні технології, що дають можливість залучати клієнтів та підтримувати їх лояльність до банку (Рис.2).

Інструмент маркетингу	Характеристика
Інтернет-маркетинг	Використання SEO, контекстної реклами, SMM для залучення клієнтів через цифрові канали.
Програми лояльності	Введення бонусних систем та акцій для постійних клієнтів, що стимулює їх залишатися з банком.
Класична реклама	Телевізійні та радіореклами, зовнішня реклама на банкоматах і в міських транспортних засобах.
Прямий маркетинг	Використання прямої пошти, електронної пошти, дзвінків клієнтам для інформування про нові послуги.
Партнерства	Співпраця з іншими підприємствами та установами для надання спільних фінансових продуктів.

Рис.2. Маркетингові інструменти ПАТ АБ «Південний»

Джерело: розроблено автором на основі даних [1]

Програми лояльності та прямий маркетинг є іншими важливими інструментами, які дозволяють утримувати існуючих клієнтів і заохочувати їх до використання нових послуг банку. Співпраця з іншими компаніями дозволяє банку пропонувати клієнтам комбіновані продукти, що можуть бути більш привабливими для споживачів.

Важливим аспектом маркетингової стратегії банку є ефективне поширення своїх послуг серед цільових груп. Для ПАТ АБ «Південний» значну роль у цьому процесі відіграє мережа відділень, банкоматів та онлайн-платформ. Використання сучасних технологій для надання дистанційних послуг, таких як мобільний банкінг та інтернет-банкінг, дозволяє значно розширити доступність банківських продуктів для клієнтів по всій території України.

Серед цифрових каналів комунікації Банк має значну аудиторію, що включає понад 23 тисячі користувачів онлайн-банкінгу для юридичних осіб iFOBS, майже 110 тисяч – для фізичних осіб через Pivdenny Online, а також понад 60 тисяч підписників на Facebook і 780 тисяч відвідувачів на вебсайті. Банк приділяє особливу увагу забезпеченню своєчасного зворотного зв'язку з кожним клієнтом і неприпустимою вважає ситуацію, коли клієнт залишає звернення без відповіді.

**Промування.** Система промування банківських послуг охоплює рекламу, публічні заходи, соціальні медіа та PR-активності. ПАТ АБ «Південний» активно використовує рекламні кампанії як в традиційних ЗМІ, так і в цифровому середовищі для досягнення максимальної аудиторії. Для ефективного промування банківських послуг важливим є взаємодія з потенційними клієнтами через особисті консультації, вебінари та онлайн-чат, що підвищує довіру до банку.

У найближчі роки ПАТ АБ «Південний» націлений стати лідером серед банків для великого та середнього українського бізнесу, а також для його власників і керівників. Стратегія розвитку Банку полягає в удосконаленні та розробці інноваційних фінансових продуктів і комплексних рішень, які допоможуть побудувати довгострокові та системні партнерські відносини. Така співпраця базуватиметься на зміцненні довіри та репутації Банку, що дозволить утримати та посилити його позиції на цільових ринкових нішах.

Маркетингові стратегії ПАТ АБ «Південний» в умовах невизначеності:

- удосконалення та розширення продуктової лінійки фінансування, зокрема через пропозицію альтернативних варіантів фінансування. Це дозволить сприяти зростанню портфеля корпоративних клієнтів.

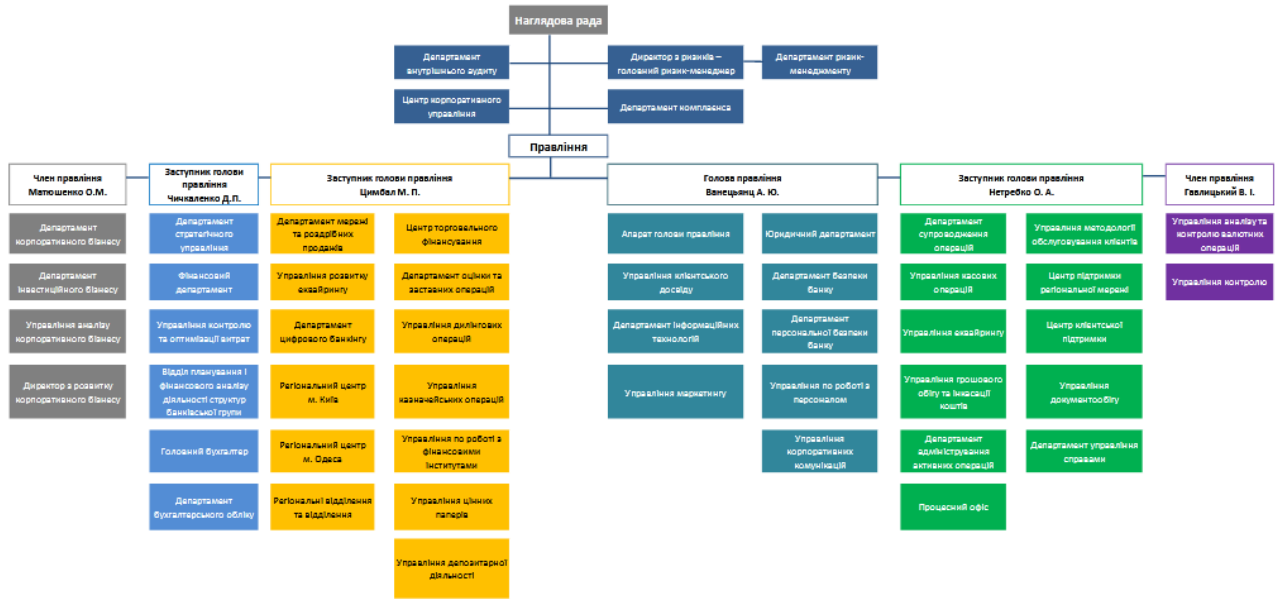
- обслуговування компаній, які займаються державними закупівлями в оборонному секторі та стратегічних галузях.

Отже, формування комплексного маркетингу в банківській сфері в умовах невизначеності потребує гнучкості, цифровізації та клієнтоорієнтованості. Адаптивна продуктова політика, конкурентне ціноутворення, ефективні канали дистрибуції та інноваційне промування дозволяють банкам зберігати стабільність і конкурентоспроможність. Використання Big Data, персоналізованих пропозицій та стратегічних партнерств допомагає швидко реагувати на зміни ринку, підвищувати лояльність клієнтів і забезпечувати фінансову стійкість.

1. Офіційний сайт ПАТ АБ «Південний». URL: <https://bank.com.ua/>



Організаційна структура ПАТ АБ «Південний» на 31.12.2023 р.



**Акціонерний банк «Південний»**  
**Окремий звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 року**

<i>У тисячах гривень</i>	<b>Прим. 31 грудня 2022 р. 31 грудня 2021 р.</b>		
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	9 055 905	3 889 952
Кредити та аванси банкам	7	1 848 619	3 927 954
Кредити та аванси клієнтам	8	14 736 890	19 168 808
Інвестиції в цінні папери	9	18 906 830	19 327 166
Похідні фінансові активи	32	173 315	75 585
Інвестиції в дочірні підприємства	10	-	42 423
Інвестиційна нерухомість	11	-	7 731
Нематеріальні активи	12	63 313	65 893
Основні засоби	12	779 641	925 601
Інші фінансові активи	14	24 521	41 498
Інші нефінансові активи	14	127 233	152 351
Непоточні активи, утримувані для продажу	13	100 954	6 232
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>		<b>45 817 221</b>	<b>47 631 194</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків	15	1 998 698	4 152 547
Кошти клієнтів	16	35 860 699	37 029 990
Похідні фінансові зобов'язання	32	6 076	11 167
Інші залучені кошти	17	2 056 350	1 667 613
Інші фінансові зобов'язання	18	1 228 656	516 767
Інші нефінансові зобов'язання	18	276 739	314 946
Поточні податкові зобов'язання		13 981	35 722
Відстрочені податкові зобов'язання	26	32 389	29 131
Субординований борг	19	154 135	114 830
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>		<b>41 627 723</b>	<b>43 872 713</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	20	2 047 960	2 047 960
Нерозподілений прибуток		1 590 837	1 171 125
Емісійний дохід		335 564	335 564
Інші резерви		215 137	203 832
<b>ВСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>4 189 498</b>	<b>3 758 481</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>45 817 221</b>	<b>47 631 194</b>

Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 27 квітня 2023 року.

А.Ю. Ванецьянц  
 Голова Правління

Н.М. Андрієнко  
 Тел.(048)784-74-96

Л.В. Ковальюнок  
 Головний бухгалтер

## Продовження додатку В

**Акціонерний банк «Південний»****Окремий звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід за 2022 рік**

<i>У тисячах гривень</i>	<b>Прим.</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2021 рік</b>
Процентні доходи	21	3 943 258	3 155 163
Процентні витрати	21	(1 521 424)	(1 131 838)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>2 421 834</b>	<b>2 023 325</b>
Відрахування до резерву під кредитні збитки	22	(2 077 094)	(531 445)
Комісійні доходи	23	1 703 318	1 988 697
Комісійні витрати	23	(491 965)	(937 149)
Чистий прибуток/(збиток) від фінансових інструментів за справедливою вартістю через прибуток або збиток	24	49 090	(111 815)
Чистий прибуток від боргових фінансових інструментів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		128	1 422
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		408 606	184 222
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти		45 016	56 838
Інші доходи	12	38 721	26 300
Інші витрати	25	(265 423)	(289 052)
Витрати на виплати працівникам	25	(1 023 423)	(1 096 926)
Амортизаційні витрати	25	(206 843)	(301 131)
Інші адміністративні та операційні витрати	25	(128 871)	(177 706)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>473 094</b>	<b>835 580</b>
Витрати з податку на прибуток	26	(83 440)	(141 403)
<b>ПРИБУТОК ЗА РІК</b>		<b>389 654</b>	<b>694 177</b>
<b>Інші сукупні доходи/(витрати)</b>			
<i>Статті, які можуть бути перекласифіковані до складу прибутків чи збитків:</i>			
Боргові цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Чиста величина зміни справедливої вартості		10 267	(40 687)
- Величина зміни резерву під кредитні збитки		(5 549)	(2 705)
- Сума, рекласифікована до складу прибутків чи збитків у результаті реалізації		(54)	(1 469)
Податок на прибуток, відображений безпосередньо у складі іншого сукупного доходу	26	(840)	8 075
<i>Статті, які не можуть бути перекласифіковані до складу прибутків чи збитків:</i>			
Дольові цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибутки мінус збитки/(збитки мінус прибутки) від зміни у справедливій вартості		20 963	(2 720)
Земля та будівлі:			
- Переоцінка	12	20 001	-
Податок на прибуток, відображений безпосередньо у складі іншого сукупного доходу	26	(3 425)	570
<b>Інші сукупні доходи/(витрати) за рік</b>		<b>41 363</b>	<b>(38 936)</b>
<b>ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК</b>		<b>431 017</b>	<b>655 241</b>
<b>Прибуток на акцію (виражений в гривнях на акцію)</b>	27	<b>0,54</b>	<b>0,97</b>

Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 27 квітня 2023 року.

А.Ю. Ванецьянц  
Голова Правління

Н.М. Андрієнко  
Тел.(048)784-74-96

Л.В. Ковальюнок  
Головний бухгалтер

**Акціонерний банк «Південний»**  
**Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 року**

<i>У тисячах гривень</i>	<b>Прим. 31 грудня 2023 р. 31 грудня 2022 р.</b>		
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	17 628 770	9 055 905
Кредити та аванси банкам	7	2 973 897	1 848 619
Кредити та аванси клієнтам	8	15 205 468	14 736 890
Інвестиції в цінні папери	9	16 554 615	18 906 830
Похідні фінансові активи	31	-	173 315
Інвестиційна нерухомість	10	36 870	-
Нематеріальні активи	11	50 735	63 313
Основні засоби	11	694 069	779 641
Інші фінансові активи	13	165 773	24 521
Інші нефінансові активи	13	404 271	127 233
Непоточні активи, утримувані для продажу	12	432 053	100 954
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>		<b>54 146 521</b>	<b>45 817 221</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків	14	2 005 096	1 998 698
Кошти клієнтів	15	42 721 368	35 860 699
Похідні фінансові зобов'язання	31	100 784	6 076
Поточні податкові зобов'язання		755 076	13 981
Інші залучені кошти	16	2 208 417	2 056 350
Інші фінансові зобов'язання	17	419 721	1 240 679
Інші нефінансові зобов'язання	17	348 450	264 716
Відстрочені податкові зобов'язання	25	117 864	32 389
Субординований борг	18	160 091	154 135
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>		<b>48 836 867</b>	<b>41 627 723</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	2 047 960	2 047 960
Нерозподілений прибуток		2 520 296	1 590 837
Емісійний дохід		335 564	335 564
Інші резерви		405 834	215 137
<b>ВСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>5 309 654</b>	<b>4 189 498</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>54 146 521</b>	<b>45 817 221</b>

Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 26 квітня 2024 року.

А.Ю. Ванецьянц  
Голова Правління

Н.М. Андрієнко  
Тел.(048)784-74-96

Л.В. Ковальюнок  
Головний бухгалтер

## Продовження додатку Г

**Акціонерний банк «Південний»****Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід за 2023 рік**

<i>У тисячах гривень</i>	<b>Прим.</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2022 рік</b>
Процентні доходи	20	5 935 847	3 943 258
Процентні витрати	20	(3 224 356)	(1 521 424)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>2 711 491</b>	<b>2 421 834</b>
Відрахування до резерву під кредитні збитки	21	(157 121)	(2 064 406)
Комісійні доходи	22	1 343 983	1 703 318
Комісійні витрати	22	(511 346)	(491 965)
Чистий прибуток від фінансових інструментів за справедливою вартістю через прибуток або збиток	23	249 144	49 090
Чистий прибуток від боргових фінансових інструментів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		931	128
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		299 682	408 606
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти		139 209	45 016
Інші доходи	11	66 586	38 721
Інші витрати	24	(587 078)	(278 111)
Витрати на виплати працівникам	24	(1 349 389)	(1 023 423)
Амортизаційні витрати	24	(173 218)	(206 843)
Інші адміністративні та операційні витрати	24	(166 667)	(128 871)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>1 866 207</b>	<b>473 094</b>
Витрати з податку на прибуток	25	(941 777)	(83 440)
<b>ПРИБУТОК ЗА РІК</b>		<b>924 430</b>	<b>389 654</b>
<b>Інші сукупні доходи/(витрати)</b>			
<i>Статті, які можуть бути перекласифіковані до складу прибутків чи збитків:</i>			
Боргові цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Чиста величина зміни справедливої вартості		476 870	10 267
- Величина зміни резерву під кредитні збитки		(197 064)	(5 549)
- Сума, рекласифікована до складу прибутків чи збитків у результаті реалізації		(931)	(54)
Податок на прибуток, відображений безпосередньо у складі іншого сукупного доходу	25	(68 354)	(840)
<i>Статті, які не можуть бути перекласифіковані до складу прибутків чи збитків:</i>			
Дольові цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибутки мінус збитки від зміни у справедливій вартості		-	20 963
Земля та будівлі:			
- Переоцінка	11	1 798	20 001
Податок на прибуток, відображений безпосередньо у складі іншого сукупного доходу	25	(16 593)	(3 425)
<b>Інші сукупні доходи за рік</b>		<b>195 726</b>	<b>41 363</b>
<b>ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК</b>		<b>1 120 156</b>	<b>431 017</b>
<b>Прибуток на акцію (виражений в гривнях на акцію)</b>	26	<b>1,29</b>	<b>0,54</b>

Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 26 квітня 2024 року.

А.Ю. Ванецьянц  
Голова Правління

Н.М. Андрієнко  
Тел.(048)784-74-96

Л.В. Ковальюнок  
Головний бухгалтер

## Характеристика альтернативних варіантів

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	$C_5$	$C_6$	$C_7$
	Вартість послуг, тис.грн.	Досвід роботи у банк.сфері, рр.	Кількість успішних кейсів	Репутація, бали	Інструменти, к-сть каналів комунікації	Прогнозований рівень конверсій, %	Швидкість запуску кампаній, дні
Wideworks	350	4	2	8	8	3,34	10
Postmen	750	5	5	9	6	13,2	11
HAVAS Digital Kyiv	600	5	4	9	5	0,99	8
FEDORIV Agency	900	6	6	9	7	2,7	14
Top Lead	400	4	3	7	3	1,1	7
Bara	0,3	0,12	0,05	0,1	0,2	0,08	0,15

## Продовження додатку Д

Обчислення  $x_{kj}^2$  та  $\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$  для кожного критерію

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	$C_5$	$C_6$	$C_7$
	Вартість послуг, тис.грн.	Досвід роботи у банк.сфері, рр.	Кількість успішних кейсів	Репутація, бали	Інструменти, к-сть каналів комунікації	Прогнозований рівень конверсій, %	Швидкість запуску кампаній, дні
Wideworks	122500	16	4	64	64	11,1556	100
Postmen	562500	25	25	81	36	174,24	121
HAVAS Digital Kyiv	360000	25	16	81	25	0,9801	64
FEDORIV Agency	810000	36	36	81	49	7,29	196
Top Lead	160000	16	9	49	9	1,21	49
$\sqrt{\sum_{i=1}^k x_{ij}^2}$	122500	16	4	64	64	11,1556	100

## Продовження додатку Д

Обчислення нормалізованої матриці  $D^* = \|r_{ij}\|_{n \times m}$ 

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	$C_5$	$C_6$	$C_7$
	Вартість послуг, тис.грн.	Досвід роботи у банк.сфері, рр.	Кількість успішних кейсів	Репутація, бали	Інструменти, к-сть каналів комунікації	Прогнозований рівень конверсій, %	Швидкість запуску кампаній, дні
Wideworks	0,247	0,368	0,211	0,424	0,591	0,239	0,434
Postmen	0,528	0,460	0,527	0,477	0,444	0,946	0,478
HAVAS Digital Kyiv	0,423	0,460	0,422	0,477	0,370	0,071	0,347
FEDORIV Agency	0,634	0,552	0,632	0,477	0,517	0,193	0,608
Top Lead	0,282	0,368	0,316	0,371	0,222	0,079	0,304

## Зважена нормалізована матриця рішень

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	$C_5$	$C_6$	$C_7$
	Вартість послуг, тис.грн.	Досвід роботи у банк.сфері, рр.	Кількість успішних кейсів	Репутація, бали	Інструменти, к-сть каналів комунікації	Прогнозований рівень конверсій, %	Швидкість запуску кампаній, дні
Wideworks	0,074	0,044	0,011	0,042	0,118	0,019	0,065
Postmen	0,159	0,055	0,026	0,048	0,089	0,076	0,072
HAVAS Digital Kyiv	0,127	0,055	0,021	0,048	0,074	0,006	0,052
FEDORIV Agency	0,190	0,066	0,032	0,048	0,103	0,015	0,091
Top Lead	0,085	0,044	0,016	0,037	0,044	0,006	0,046

## Продовження додатку Д

## Ідеальне позитивне та ідеальне негативне рішення

	min	max	max	max	max	max	min
A+	0,074	0,066	0,032	0,048	0,118	0,076	0,046
A-	0,190	0,044	0,011	0,037	0,044	0,006	0,091