

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 047 ПЗ

**БІЛАНА РОСТИСЛАВА РУСЛАНОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри менеджменту**  
**ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: «Формування маркетингової стратегії**  
**підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо–професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти

**Гарант освітньо–професійної програми**  
**д. е. н., професор**

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**  
(підпис)

**Керівник бакалаврської**  
**кваліфікаційної роботи**  
**к. е. н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Мар'яна АКСЕНТЮК**  
(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Ростислав БІЛАН**  
(підпис)

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к. е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту  
Білану Ростиславу Руслановичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо–професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування маркетингової стратегії підприємства» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_2024.05.17\_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно–правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація АТ КБ «ПриватБанк»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико–практичні аспекти формування маркетингових стратегій підприємства.
2. Маркетинговий аналіз господарської діяльності АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»
3. Напрями вдосконалення маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Мар'яна АКСЕНТЮК  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ Ростислав БІЛАН  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Теоретичні підходи до визначення маркетингової підприємства.....	8
1.2. Фактори та етапи розробки маркетингової стратегії.....	12
1.3. Методологічні засади вибору та обґрунтування маркетингової стратегії.....	18
РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».....	25
2.2. Аналіз маркетингового середовища АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».....	34
2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».....	41
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».....	51
3.1. Обґрунтування можливих заходів щодо формування маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».....	52
3.2. Адаптивна маркетингова стратегія АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах постійно змінюючогося бізнес–середовища формування маркетингової стратегії є ключовим елементом успішної конкурентної боротьби та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Шляхом аналізу ринку, конкурентів, споживачів та власних ресурсів підприємство може визначити свої переваги та недоліки, що допоможе виробити ефективну маркетингову стратегію. Правильно спроектована маркетингова стратегія дозволить підприємству залучати нових клієнтів, утримувати існуючих, а також збільшувати свою частку на ринку. Завдяки адаптивності та гнучкості маркетингової стратегії, підприємство може ефективно реагувати на зміни у споживчих уподобаннях, технологічному прогресі та економічному середовищі. Ефективне впровадження маркетингової стратегії дозволить підприємству збільшити свою конкурентоспроможність, розширити свою аудиторію та збільшити прибутковість діяльності.

Окремі проблеми формування маркетингових стратегій розглядали такі вчені як Гонтарєва І., Мангушев Д., Жденовська А., Горобець Н., Кириченко С., Половинка К., Долгальова О., Мартиненко В., Лісеній Є., Дяченко Ю., Кузьминчук Н., Горшков М., Блажко Ю., Бриндіна О., Труш М. . Процишин Ю., Хринюк О., Ганіч С. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування маркетингової стратегії підприємства. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- визначити теоретичні підходи до визначення маркетингової підприємства;

- розглянути чинники та етапи розробки маркетингової стратегії;
- охарактеризувати методологічні засади вибору та обґрунтування маркетингової стратегії;
- навести загальну характеристику підприємства;
- оцінити маркетингове середовище підприємства;
- виконати оцінку ефективності маркетингової стратегії підприємства;
- обґрунтувати можливі заходи щодо формування маркетингової стратегії підприємства;
- навести адаптивну стратегію підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування маркетингової стратегії підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».

**Методи дослідження.** Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії формування маркетингової стратегії підприємства. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно–логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації;

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно–правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні

джерела, річні звіти та первинна документація АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» а також результати власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування маркетингової стратегії підприємства, що сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

**Структура роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 74 сторінці, у тому числі робота містить 15 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки та 36 використаних джерел.

**Структура і обсяг роботи.** Бакалаврське дослідження містить список використаних джерел із 36 найменувань, 15 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки та викладене на 60 сторінках основного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО–ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

#### **1.1. Теоретичні підходи до визначення маркетингової стратегії підприємства**

Стратегічне управління підприємством ґрунтується на різноманітних теоретичних підходах, серед яких виділяються класичні, еволюційні, інституціональні та ресурсні. Класичні підходи акцентують увагу на визначенні місії, цілей та стратегічних планів, тоді як еволюційні підходи враховують динаміку зовнішнього середовища та пристосованість стратегій до змін. Інституціональні підходи вивчають вплив установ та правил на стратегічне поведінка підприємства, а ресурсні підходи акцентують увагу на внутрішніх ресурсах та компетенціях як ключових елементах стратегічного успіху.

Поняття “маркетингова стратегія” виникло від військової термінології, де військовий стратегік Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке розглядав її як “практичне застосування засобів для досягнення поставленої мети”. За цим підходом стратегія представляє собою план, який охоплює певний час, має послідовність та конструктивну складову, підкріплений ідеологією, стійкий до змін середовища, вимагає аналізу та можливих коригувань.

У контексті маркетингу, стратегію реалізують через трансформацію абстрактних рішень у конкретні плани, які координують дії функціональних підрозділів. Цей процес включає визначення проблеми, формування завдань, створення моделі, організацію ресурсів та розробку тактичних дій для ефективного досягнення маркетингових цілей [16, с. 157].

У сучасній науковій літературі використовуються терміни “стратегічний маркетинг”, “маркетингова стратегія” і “стратегія з маркетингу”, які вважаються практично тотожними [26].



Аналізуючи різноманітні визначення поняття “маркетингова стратегія” в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, виявлено відсутність єдиного трактування. Це обумовлено тим, що у зв'язку з унікальністю процесу формування маркетингової стратегії для кожного підприємства неможливо визначити єдиний підхід до цього поняття.

У табл. 1.1 наведено трактування маркетингової стратегії вітчизняними науковцями.

*Таблиця 1.1*

**Трактування маркетингової стратегії вітчизняними науковцями\***

Автор	Визначення
Пронько Л., Токар К. [26]	довгостроковий, перспективний підхід і загальний план гри будь-якого підприємства чи будь-якого бізнесу з основною метою досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом розуміння потреб і побажань клієнтів
Ковальчук В. [16]	комплекс маркетингових заходів та набір інструментів з їх реалізації, що спрямований на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей підприємства, а також на задоволення існуючих потреб споживачів
Струк Н., Капраль О. [30]	довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг
Ніколайчук О. [22]	розглядають і як стратегічний напрям діяльності підприємства, і як довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, і як план дій, і як довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, і як засіб досягнення маркетингових цілей, і як систему заходів

Примітка.\*Джерело: [16, 22, 26, 30]

Аналізуючи трактування маркетингової стратегії вітчизняними науковцями, можна визначити, що всі вони визначають її як довгостроковий та перспективний підхід, орієнтований на досягнення конкурентної переваги через розуміння потреб клієнтів. Маркетингова стратегія виступає як комплекс маркетингових заходів та інструментів для досягнення місії та реалізації довгострокових цілей підприємства. Вона є адаптивною та постійно

коригованою моделлю, спрямованою на досягнення маркетингових цілей та формування конкурентних переваг [16, с. 157].

На підставі критичного аналізу наукової літератури визначено ключові сутнісні характеристики маркетингової стратегії:

1) Довгострокова орієнтація та відповідність меті і місії. Маркетингова стратегія повинна бути орієнтованою на довгостроковий успіх і повинна гармонізуватися з основною метою та місією підприємства.

2) Похідність від загальної стратегії. Маркетингова стратегія є похідною від загальної стратегії підприємства і служить засобом досягнення маркетингових цілей.

3) Основа для планування. Вона виступає основою для довгострокового та оперативного планування діяльності підприємства.

4) Фокус на потребах споживача. Маркетингова стратегія базується на вивченні та задоволенні потреб споживачів, що дозволяє прогнозувати та враховувати їхні майбутні вимоги.

5) Адаптивність та динамічність. В умовах сучасного господарювання маркетингова стратегія є адаптивною, що дозволяє підприємствам пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкість.

6) Засіб досягнення стійкості на ринку. Маркетингова стратегія використовується як інструмент для досягнення стійкості на ринку у конкурентному середовищі, надаючи переваги підприємству завдяки ефективному використанню маркетингових інструментів.

Стратегія маркетингу на підприємстві вважається частиною функціональної стратегії та є необхідною складовою загальної стратегії компанії. З одного боку, маркетинг є важливою функціональною структурою в організації, з іншого – маркетингова стратегія орієнтована на досягнення глобальних цілей, спрямованих на розвиток підприємства [19, с. 50].

Маркетингові стратегії можна класифікувати за різними ознаками. Глобальні маркетингові стратегії визначають основні принципи та напрямки розвитку фірми, базуючись на конкурентних перевагах. Базові стратегії ґрунтуються на унікальних конкурентних перевагах фірми. Стратегії зростання спрямовані на розширення масштабів діяльності фірми.

Завдання стратегічного маркетингу полягає у спрямуванні підприємства на економічні можливості, що відповідають його ресурсам та ноу–хау і забезпечують потенціал для зростання і рентабельності. Процес стратегічного маркетингу охоплює середньо– і довгострокові перспективи, включаючи уточнення місії підприємства, визначення цілей, розроблення стратегії розвитку та створення збалансованої структури товарного портфеля.

Маркетингова стратегія є ключовим елементом стратегії діяльності підприємства, спрямована на розроблення, виробництво і постачання товарів і послуг, що найкраще відповідають потребам клієнтів [15].

Стратегічний маркетинг – це активний маркетинговий процес з довгостроковим планом, спрямований на перевищення середньострокових показників шляхом систематичного впровадження політики створення товарів і послуг, які надають споживачам більш високу споживчу цінність, ніж у конкурентів. Стратегічний маркетинг націлює підприємство на економічні можливості, що відповідають його ресурсам і забезпечують потенціал для зростання і рентабельності. Основним завданням стратегічного маркетингу є уточнення місії підприємства, розроблення цілей, формування стратегії розвитку та забезпечення збалансованої структури товарного портфеля підприємства.

Таким чином, з аналізу даного питання випливають основні особливості маркетингової стратегії підприємства. По–перше, маркетингова стратегія має за основу потреби споживача, які враховуються під час її реалізації. По–друге, стратегія тісно пов'язана з поняттям розвитку, оскільки неможлива стратегія без розвитку. У цьому контексті стратегія визначається як сукупність змін,

спрямованих на підвищення життєздатності підприємства та його здатності виживати в умовах постійних змін оточення.

По–третє, поняття стратегії нерозривно пов'язане з концепцією мети, що виступає як основний орієнтир у розвитку та відображає тенденції зміни інтересів. По–четверте, стратегію неможливо уявити без прогнозування, оскільки вона є результатом усвідомленого й аналітичного, наукового передбачення майбутнього та реалізації його досягнення, розуміння необхідного.

По–п'яте, стратегія нерозривно пов'язана з поняттям “місія”, що визначає мету та роль фірми у загальних тенденціях розвитку людини. Враховуючи вищезазначені аспекти, можна сформулювати власне визначення “маркетингової стратегії”, а на основі аналізу наявних трактувань запропонувати авторське тлумачення [12].

Отже, теоретичні підходи до визначення маркетингової стратегії підприємства включають аналіз SWOT, концепції маркетингового міксу та стратегій портфеля продуктів. Врахування цих аспектів дозволяє підприємству належним чином позиціонувати себе на ринку, визначити конкурентні переваги та забезпечити успішне досягнення стратегічних цілей. Застосування різноманітних теоретичних підходів у формуванні маркетингової стратегії сприяє збалансованому та ефективному управлінню ресурсами та ринковою позицією підприємства.

## **1.2. Фактори та етапи розробки маркетингової стратегії**

Розробка маркетингової стратегії включає в себе аналіз ринкових умов, визначення цільової аудиторії, конкурентний аналіз та врахування внутрішніх ресурсів підприємства. На етапах формулювання, впровадження та контролю стратегії важливими факторами є постійний моніторинг ринкових тенденцій,

взаємодія з клієнтами та гнучкість стратегічного планування для відповіді на зміни у середовищі бізнесу.

Грамотна маркетингова стратегія допомагає вирішити такі завдання:

1) Підвищення наявності бренду на ринку. Шляхом використання маркетингової стратегії та проведення відповідних досліджень компанія може виявити нові сегменти ринку та розширити свій вплив на вже існуючі сегменти.

2) Збільшення прибутку. Грамотна стратегія дозволяє компаніям збільшувати обсяг продажу шляхом ефективного стимулювання збуту та правильного позиціонування товарів.

3) Підвищення конкурентоспроможності. Однією з ключових складових маркетингової стратегії є пошук і розкриття нових переваг над конкурентами. Розробка нових продуктів, розширення асортименту, ребрендинг та інші заходи допомагають підвищити конкурентоспроможність компанії.

4) Налаштування команди на конкретні цілі. Маркетингова стратегія допомагає вирішити ці завдання та дозволяє команді компанії налаштуватися на досягнення конкретних цілей.

5) Пов'язання прикладених зусиль з бізнес-цілями. Спрямованість маркетингової стратегії на досягнення бізнес-цілей допомагає забезпечити відповідність прикладених зусиль з загальною стратегією компанії.

6) Використання нових тенденцій. Маркетингова стратегія дозволяє компанії використовувати нові тенденції для досягнення своїх цілей та забезпечення успішної діяльності на ринку [8, с. 198].

Компоненти маркетингової стратегії наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.1. Компоненти маркетингової стратегії

Примітка.\*Джерело [8]

Комплекс маркетингу, також відомий як «4Р маркетингу», є важливим етапом в процесі розробки маркетингової стратегії. Цей документ допомагає зрозуміти, що саме ви будете продавати, де і як це буде відбуватися.

Потрібно встановити маркетингові цілі в поєднанні з 4Р або невідкладно після їх визначення. Безумовно, необхідно чітко визначити маркетингові цілі перед тим, як будувати стратегію, оскільки вони впливатимуть на інші компоненти плану, включаючи бюджет та процес створення контенту.

Бізнес без чіткої мети – це марна трата грошей, оскільки важко виміряти вплив або цінність праці. Цілі існують, щоб забезпечити ясність, мету, напрямок і бачення. Незалежно від того, чи є вони особистими чи комерційними, вони є тим, що веде до успіху відділу чи бізнесу в цілому.

Маркетинговий бюджет є невід'ємною складовою стратегії. Без достатнього фінансування для найму кваліфікованих спеціалістів, використання відповідного програмного забезпечення, реклами на відповідних каналах та створення належного контенту маркетингова стратегія не зможе суттєво вплинути на успіх компанії.

Знання про конкурентів є ключовим при формуванні маркетингової стратегії. В іншому випадку існує ризик “кричати в порожнечу” без вимірюваних результатів. Ще гірше, якщо не відомо, наскільки компанія відрізняється від конкурентів та наскільки ефективно вона привертає увагу цільової аудиторії.

Стратегія розвитку має на меті постійне уточнення конкурентної переваги компанії, яку необхідно підтримувати для зміцнення своїх позицій. Вона є основою всіх стратегічних та тактичних рішень.

Отримавши інформацію про бюджет, конкурентоспроможність та стратегію STP (Segmentation, Targeting, Positioning), настав час зробити найважливіший крок: створення маркетингового контенту. Проте важливо використовувати ці зусилля стратегічно. По–перше, ви не хочете публікувати випадковий вміст, який не вирішує проблем або потреб клієнтів. По–друге, важливо бути в курсі нових тенденцій та використовувати їх, щоб забезпечити високу популярність вашого бренду на ринку [14, с. 11].

Розробка маркетингової стратегії є складним і багатогранним процесом, що вимагає уважного вивчення ринкових умов та аналізу внутрішніх можливостей підприємства. Основні фактори, які впливають на розробку маркетингової стратегії, включають:

- 1) Аналіз ринку та конкуренції. Оцінка ринкових умов, включаючи розмір ринку, тенденції, потреби споживачів і дії конкурентів, допомагає визначити можливості та виклики, які впливають на стратегічне планування.
- 2) Цільова аудиторія. Чітке визначення цільової аудиторії дозволяє адаптувати стратегію до потреб і вимог конкретного сегменту ринку, що сприяє ефективному взаємодії зі споживачами.
- 3) Унікальна цінність продукту. Розробка маркетингової стратегії вимагає визначення унікальних характеристик та переваг продукту або послуги, які можуть відокремити підприємство від конкурентів.

4) Маркетинговий мікс. Оптимальне використання елементів маркетингового міксу (продукт, ціна, промоція, розподіл) допомагає досягти цілей стратегії та задовольнити потреби клієнтів.

5) Технологічний прогрес. Врахування технологічних тенденцій та інновацій може визначити можливості для вдосконалення продуктів, оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності.

6) Економічні фактори. Врахування економічних умов, таких як інфляція, курси валют, рівень доходу споживачів, є ключовим етапом у розробці стратегії, оскільки ці фактори впливають на споживчу поведінку.

7) Законодавчі та соціокультурні аспекти. Розуміння правового середовища та соціокультурних тенденцій допомагає уникати ризиків та створювати маркетингові стратегії, що відповідають нормам та цінностям суспільства.

8) Внутрішні ресурси та здатності. Оцінка внутрішніх ресурсів, кадрових можливостей, технічної експертизи та фінансових можливостей допомагає визначити реальні можливості та обмеження реалізації стратегії.

У табл. 1.2 наведено основні етапи розробки маркетингової стратегії підприємства.

*Таблиця 1.2*

### **Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства\***

Етап	Характеристика
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка внутрішніх ресурсів, міцних та слабких сторін підприємства, визначення конкурентних переваг і обмежень
Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення ринкових тенденцій, конкуренції, економічних та соціокультурних факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства.
Формулювання стратегічних цілей	Визначення конкретних, мірних, досяжних, релевантних та часових цілей, які слід досягти через маркетингові зусилля
Визначення цільової аудиторії	Чітке визначення та сегментація цільової аудиторії, включаючи вивчення її потреб та характеристик
Розробка маркетингового міксу	Визначення стратегій щодо продукту, ціни, реклами та збуту, які дозволять досягти поставлених цілей та задовольнити потреби клієнтів
Розробка акційного плану:	Створення конкретного плану дій для реалізації маркетингової стратегії, включаючи хронологію та розподіл відповідальності



## Продовження табл.1.2

Моніторинг та аналіз результатів	Систематичний моніторинг виконання стратегії, аналіз ефективності заходів, виявлення та вирішення проблем для досягнення найкращих результатів
Коригування стратегії	Здатність адаптувати маркетингову стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також на основі отриманих результатів

Примітка.\*Джерело [18]

Розробка маркетингової стратегії включає в себе ряд методів та етапів, спрямованих на аналіз ринку та визначення оптимальних шляхів досягнення мети. Основні методи включають:

1) Аналіз SWOT. Сильні сторони (Strengths): Визначення внутрішніх позитивних аспектів підприємства. Слабкі сторони (Weaknesses): Визначення внутрішніх негативних аспектів, які слід виправити або уникнути. Можливості (Opportunities): Визначення зовнішніх факторів, які можуть призвести до успіху. Загрози (Threats): Визначення зовнішніх факторів, які можуть вплинути на негативний результат.

Основною метою проведення SWOT-аналізу як матричного методу є отримання достовірних даних про можливості компанії та загрози її просування на ринку товарів і послуг. Перед проведенням SWOT-аналізу ставляться такі завдання:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й порівняння їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Авторами проведено SWOT–аналіз з огляду на три основних етапів: – заповнення матриці SWOT; – оброблення (зведення) результатів; – аналіз результатів.

2) Аналіз конкурентного середовища. Визначення сильних та слабких сторін конкурентів. Аналіз можливих стратегій конкурентів та їх реакцій на ваші дії.

3) Метод маркетингового міксу (4P). Продукт (Product): Розробка товару або послуги, яка відповідає потребам ринку. Ціна (Price): Визначення оптимального рівня цін для досягнення цілей підприємства. Місце (Place): Вибір каналів розподілу для ефективного доставки продукту або послуги. Промоція (Promotion): Розробка стратегій реклами та збуту для просування продукту на ринку.

4) Аналіз цільової аудиторії. Визначення характеристик та потреб цільового сегменту ринку. Створення маркетингових комунікацій, які взаємодіють із споживачами.

5) Методи аналізу ринкової діяльності. SWOT–аналіз конкурентів. Аналіз PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental): Оцінка впливу зовнішніх факторів на бізнес.

6) Аналіз життєвого циклу продукту. Визначення етапів життєвого циклу та розробка стратегій на кожному етапі.

7) Метод сценарного планування. Розгляд різних сценаріїв розвитку подій та розробка стратегій для кожного сценарію.

Отже, успішна розробка маркетингової стратегії вимагає комплексного аналізу факторів ринкового середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Ефективне впровадження стратегії ґрунтується на постійному моніторингу та гнучкому реагуванні на зміни, що дозволяє компаніям успішно адаптуватися до динамічного бізнес–середовища та забезпечувати конкурентну перевагу.

### **1.3. Методологічні засади вибору та обґрунтування маркетингової стратегії**

Вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства базується на методологічних засадах, які включають системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, врахування конкурентної динаміки, визначення ключових конкурентних переваг та ресурсних можливостей. Окрім того, методологія враховує принципи гнучкості та постійного вдосконалення стратегій, щоб підприємство могло ефективно реагувати на зміни у ринковому оточенні та досягати стабільного та стійкого розвитку.

Вибір правильно сформульованої та добре продуманої маркетингової конкурентної стратегії сприяє оптимальному, найбільш ефективному та раціональному розвитку підприємства. Він забезпечує найбільш продуктивні засоби досягнення мети та найбільш перспективні види підприємницької діяльності, формує високий попит на продукцію та послуги підприємств сфери економіки, а також забезпечує вигідну, а часто навіть унікальну позицію на ринку товарів та послуг [3].

Кожне підприємство розробляє свою власну маркетингову стратегію розвитку, маючи на меті досягнення певних цілей та враховуючи особливості функціонування ринку. Підприємство оцінює свої власні можливості, враховує виробничий потенціал та наявні ресурси, демонструє свою індивідуальність та унікальність, щоб забезпечити успішну конкурентну боротьбу з іншими учасниками економіки. Обрана маркетингова стратегія, як правило, сприяє підприємству у досягненні бажаних результатів, але не завжди гарантує їх. У конкурентному маркетинговому середовищі існує значна кількість неконтрольованих факторів, які впливають на діяльність підприємства і не завжди можна передбачити заздалегідь.

Тому, на основі альтернативних стратегій, обирають стратегію, що найкраще відповідає визначеним завданням та технічним та технологічним

можливостям підприємства. Важливими компонентами сучасної моделі сталого розвитку є суспільна та корпоративна відповідальність перед покупцями продукції, випуск екологічно чистої та безпечної продукції, своєчасне інформування споживачів про нові види продукції та використання новітніх технологій, розвиток корпоративних систем, ефективне ринкове регулювання, а також оптимізація алокації ресурсів та наявність інтелектуалізації. Ці компоненти розглядаються як динамічний механізм регулювання та функціонування, який визначає зміст та складові сучасної моделі розвитку підприємства в рамках регіональної та національної економіки.

Стратегія маркетингової діяльності повинна ефективно використовувати виробничий та економічний потенціал на високому рівні, сприяючи успіху на зовнішніх ринках та налагодженню міжнародних відносин. Для маркетингової конкурентної стратегії характерні такі пріоритети: в першу чергу, формування довгострокових партнерських відносин супроводжує маркетингову стратегію будь-якого підприємства. Навпаки, концентрація аграрного підприємства лише на показниках короткострокової прибутковості сприятиме лише прийняттю короткострокових рішень, що зазвичай ускладнює ведення бізнесу і не є ефективним методом функціонування підприємства.

Формування маркетингової стратегії ґрунтується на низці принципів:

1) Цілеспрямованість. Забезпечення взаємодії місії підприємства з його цілями, спрямованість усіх стратегічних напрямів на задоволення потреб споживачів та досягнення економічного ефекту від виробничо-збутової діяльності.

2) Концентрація зусиль. Проведення усіх процесів від досліджень та виробництва до фінансової діяльності та організації збуту на основі маркетингової орієнтації. Це включає пошук ринків, споживачів, задоволення їх потреб і творчі підходи до розв'язання маркетингових завдань.

3) Спрямованість на довгострокову перспективу. Впровадження інноваційної продукції та методів ведення бізнесу, що дозволяє підприємству досягати стабільного розвитку у майбутньому.

4) Синергетичний ефект. Узгодження стратегічної та тактичної маркетингової діяльності для стимулювання впливу на ринковий попит, запити споживачів та комплексної системи маркетингових заходів для досягнення синергетичного ефекту.

5) Гнучкість. Швидке реагування та адаптація товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегії підприємства на якісні і кількісні зміни попиту на ринку.

Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється відмінністю їх складових елементів, яка визначається конкурентними позиціями фірм, їх маркетинговими цілями, фінансовими, виробничими, технологічними можливостями та кадровим потенціалом.

Залежно від терміну їх реалізації, маркетингові стратегії можна поділити на наступні категорії:

1) Довгострокові, які орієнтовані на досягнення далекоглядних цілей та створення стійких конкурентних переваг на ринку

2) Середньострокові, що спрямовані на вирішення більш конкретних завдань та досягнення проміжних результатів протягом певного періоду.

3) Короткострокові, які орієнтовані на швидке досягнення конкретних маркетингових цілей та реагування на теперішні виклики та можливості на ринку.

Стратегії, відповідно до їхнього терміну дії, розробляються для досягнення цілей, визначених у планах. За тривалістю дії вони можуть бути класифіковані як короткострокові (на один рік), середньострокові (від двох до п'яти років) і довгострокові (від п'яти до десяти чи навіть 15 років) плани, а також стратегії для їх досягнення.

Короткострокові, або тактичні, плани розробляються на період до одного року. Вони встановлюють цілі та передбачають заходи і стратегії для їх досягнення. Середньострокові плани базуються на короткострокових планах та дослідженнях перспектив розвитку ринку та інвестицій.

Стратегії також визначаються для досягнення середньострокових цілей. Довгострокові, або стратегічні, плани маркетингу розробляють на період більше п'яти років. Вони містять довгострокові цілі, основні маркетингові стратегії, що будуть використані для їхнього досягнення, і визначає необхідні ресурси. Головним завданням довгострокового плану є формування і розробка таких маркетингових рішень, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі. Найважче в таких планах визначати обсяги пропозиції підприємства та тенденції розвитку ринків. Тому довгострокові плани містять не заходи, а структуру перспективних маркетингових рішень. Такий довгостроковий план повинний щорічно обновлятися з метою внесення коректив відповідно до змін, що відбулися [23, с. 223].

Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:

- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; ♦
- маркетингові стратегії на стадії росту;
- маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
- маркетингові стратегії на стадії спаду.

Виходячи з того, що ступінь зрілості ринку базується на чотирьох стадіях життєвого циклу продукту, відповідно до них і визначаються характер і головна мета стратегії, тобто відповідні стратегії поведінки фірми на ринку. Причому, так як певна галузь бізнесу чи конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може знаходитися тільки в одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, тому і відповідний окремий вид бізнесу підприємства в цей же період часу може перебувати тільки на одній відповідній стадії життєвого циклу

За станом ринкового попиту:

- стратегія конверсійного маркетингу;
- стратегія креативного маркетингу;
- стратегія стимулюючого маркетингу;
- стратегія синхромаркетингу;
- стратегія підтримуючого маркетингу;
- стратегія ремаркетингу;
- стратегія демаркетингу.

Конверсійний маркетинг – це вид маркетингу, метою якого є перетворення негативного сприйняття товару або послуги на позитивне, шляхом аналізу причин відхилення товару ринком та застосування стратегій для зміни цієї динаміки. Цей підхід передбачає переробку товару, розробку більш ефективних стратегій ціноутворення та підвищення ефективності його просування. Конверсійний маркетинг зазвичай використовується в умовах негативного попиту на товар чи послугу.

Креативний маркетинг – це вид маркетингу, спрямований на оцінку потенційного ринку та перетворення потенційного, або прихованого, попиту на реальний шляхом розробки нових інноваційних товарів або послуг. Розвиваючий маркетинг, зазвичай, використовується в умовах прихованого попиту. Стимулюючий маркетинг – це вид маркетингу, метою якого є пошук способів привернення уваги потенційних споживачів, шляхом врахування їхніх потреб та інтересів та відповідного адаптування товару чи послуги. Цей вид маркетингу застосовується у випадках, коли попит на товар або послугу відсутній.

Синхромаркетинг – це вид маркетингу, спрямований на вирівнювання коливань попиту за допомогою гнучкої ціноутворення, методів просування та інших інструментів маркетингу. Його застосовують у випадках нерегулярного попиту.

Підтримуючий маркетинг – це вид маркетингу, спрямований на підтримку існуючого рівня попиту, незважаючи на зміни уподобань споживачів і зростання конкуренції. Він використовується при повноцінному попиті.

Ремаркетинг – це вид маркетингу, який спрямований на відновлення попиту шляхом творчої перебудови маркетингового підходу, зміни цільового ринку, характеристик товару, а також застосування більш ефективних методів просування. Його використовують у випадках спадаючого попиту.

Демаркетинг – це вид маркетингу, метою якого є тимчасове або постійне зниження попиту для ліквідації негативних ринкових явищ. Використовується у випадках надмірного попиту.

Процес обґрунтування стратегій комплексу маркетингу передбачає певну послідовність дій. Враховуючи важливість життєвого циклу як етапу маркетингового аналізу, а також забезпечуючи комплексність в маркетинговому плануванні, алгоритм розробки стратегії маркетингу підприємства повинен включати наступні етапи:

- 1) Вибір концепції маркетингу передбачає формулювання цілей, які відповідають місії підприємства та обраній загальній та бізнес-стратегії. Він також визначає принципи та методи маркетингової діяльності підприємства.

- 2) Маркетинговий аналіз маркетингового середовища полягає у дослідженні зовнішнього маркетингового середовища та маркетингового потенціалу підприємства. Це дозволяє визначити маркетингові орієнтації, на основі яких формуються стратегії комплексу маркетингу, а також виокремлюються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

- 3) Аналіз життєвого циклу підприємства – етап, на якому визначається стадія розвитку підприємства та варіанти розвитку, що відповідають цьому циклу. Основне завдання в цьому випадку полягає у максимально точній діагностиці підприємства для визначення рівня його розвитку та етапу життєвого циклу.



4) Вибір стратегій комплексу маркетингу – це обрання оптимальних альтернатив на основі результатів аналізу маркетингового середовища та визначеної стадії життєвого циклу підприємства. Ці стратегії можуть включати товарні, цінові, стратегії збуту та стратегії маркетингових комунікацій.

5) Втілення стратегій в систему програм, проектів, та планів – надає можливість обґрунтувати необхідні ресурси для реалізації стратегій, передбачити комплекс дій, що будуть виконуватись у зв'язку з обраними стратегіями.

6) Реалізація стратегій – це проведення змін на підприємстві для досягнення маркетингових цілей. При цьому важливо створити необхідні передумови для успішного виконання стратегій.

Отже, методологічні засади вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства визначають ключові напрями дій, спрямовані на максимізацію конкурентних переваг та оптимізацію внутрішніх ресурсів. Застосування цих методологічних підходів дозволяє підприємствам вдосконалювати свої стратегії відповідно до змін у бізнес–середовищі та забезпечувати стійкий та успішний розвиток.

## РОЗДІЛ 2

### МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

До АТ КБ «ПРИВАТБАНК» відносять 26 філій та близько 2000 відділень на всій території країни, що дає змогу забезпечити найкращий доступ населенню до банківських послуг практично в кожному місті України.

Вищі органи АТ КБ «ПРИВАТБАНК» постійно направлені на те, щоб вдосконалити управлінську систему банківської установи та працівниками; підвищити оперативне управління; усунути бар'єри, які виникають між будь-яким підрозділом; підняти рівень кооперації взаємодії. У поточному році банком було сформовано наступні напрями вдосконалення управлінської системи та працівників, які пов'язані із:

- 1) Подальшою централізацією функцій на рівні head-office (головний офіс) та зниженням величини управлінських рівнів.
- 2) Подальшим підвищенням ефективності взаємодії між центральними офісами і відділенням шляхом постійного контролю працівників.
- 3) Подальшою типізацією посад в головних офісах за для того, щоб впровадити єдині стандарти у роботі працівників, які займаються однаковими функціями у різноманітних структурних підрозділах головних офісів та ін.

До базового документу, який направлений на формування та актуалізацію організаційної структури відносять Положення про організаційну структуру АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» займає дуже велике значення у формуванні сучасного ринку праці України. На кінець 2020 р. в банківській стані нараховувалось більше 25 тис. осіб, у тому числі працівники, які знаходяться на підрядних договорах.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» являється соціально–відповідним банком, що полягає у тому, що установ приймає до роботи інвалідів, які складають більше 4% у загальній структурі робітників.

Окрім цього АТ КБ «ПРИВАТБАНК» формує для кожного співробітника повний соціальний пакет; щорічні оплачувані відпустки на 24 дні; пільгове кредитування; кожний працівник може брати участь у програмах недержавних пенсійних фондів; пільгові путівки, які стосуються відпочинку.

До важливого моменту діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» слід віднести такі, які пов’язані із безперервним підвищенням рівня кваліфікації робітників. За для цього АТ КБ «ПРИВАТБАНК» один із перших в нашій країні сформував Корпоративний університет (це відбулось у 2003 р.). Діяльність даної організації дала можливість для того, щоб залучити кваліфікованих робітників до банку; забезпечити безперервний процес зростання професійного рівня персоналу; утримувати на посадах ключових робітників.

У табл. 2.1 наведено аналіз основних фінансово–економічних показників діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Таблиця 2.1

**Основні фінансово–економічні показники діяльності АТ КБ  
«ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр., млн. грн.\***

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Активи банку	382525	401296	540596	18771	139300
Зобов'язання банку	329700	334681	482807	4981	148126
Капітал банку	52825	66615	57789	13790	–8826
Прибуток	24302	35050	30198	10748	–4852
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	49911	52835	96380	2924	43545

Примітка.\*Джерело: сформовано на основні фінансової звітності банку

За даними табл. 2.1. проаналізуємо основні фінансово–економічні показники діяльності АТ “ПРИВАТБАНК” за роки 2020–2022:

1) Активи банку. Зростання активів банку відзначається значною динамікою, з 382,525 млн. грн. у 2020 році до 540,596 млн. грн. у 2022 році. Це є дуже позитивним показником і свідчить про експансію та зростання бізнесу банку.

2) Зобов'язання банку. Зобов'язання банку також зросли, але в порівнянні з активами збільшились меншою мірою, що може свідчити про ефективне управління зобов'язаннями. Велике зростання з 334,681 млн. грн. у 2021 році до 482,807 млн. грн. у 2022 році може бути пов'язане з розширенням кредитного портфеля або збільшенням інших зобов'язань.

3) Капітал банку. Капітал банку також зріс у період з 2020 по 2022 рік, але спостерігається зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може викликати питання стосовно здатності банку ефективно управляти своїми ресурсами та забезпечувати достатню капіталізацію.

4) Прибуток. Прибуток банку зросли від 24,302 млн. грн. у 2020 році до 35,050 млн. грн. у 2021 році, але відбулася деяка зворотна динаміка у 2022 році, коли прибуток скоротився до 30,198 млн. грн. Можливо, це пов'язано зі збільшенням витрат або іншими факторами.

5) Грошові кошти та їх еквіваленти. Грошові кошти та їх еквіваленти значно зросли, з 49,911 млн. грн. у 2020 році до 96,380 млн. грн. у 2022 році. Це може свідчити про велике накопичення ліквідних активів банку.

Оцінка фінансових результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» має на меті забезпечити інформацію щодо фінансового стану та ефективності банку. Основні мети оцінки фінансових результатів банку включають:

1) Стан фінансової стійкості. Оцінка фінансових результатів допомагає визначити, наскільки стійким є банк у фінансовому відношенні. Це включає в себе аналіз капіталізації, ліквідності та можливості банку виконувати свої фінансові зобов'язання.

2) Ефективність управління ризиками. Оцінка фінансових результатів дозволяє визначити, наскільки успішно банк управляє різноманітними видами ризиків, такими як кредитний ризик, ринковий ризик та операційний ризик.

3) Прибутковість та рентабельність. Мета включає оцінку прибутковості банку та його рентабельності. Це важливо для інвесторів та акціонерів, оскільки вони хочуть переконатися, що їхні інвестиції приносять відповідні доходи.

4) Досягнення стратегічних цілей. Фінансовий аналіз допомагає визначити, чи досягає банк своїх стратегічних цілей. Це може включати розширення ринкової частки, розвиток нових продуктів чи послуг, оптимізацію операцій та інше.

У табл. 2.2 виконаємо аналіз динаміки доходів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр.

*Таблиця 2.2*

**Аналіз динаміки доходів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр., млн. грн.\***

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Процентні доходи	33563	35854	43686	2291	7832
Доходи від виплат та комісійних	27849	35057	32945	7208	-2112
Інші доходи	1200	1286	2815	86	1529
Всього доходи	62612	72197	79446	9585	7249

Примітка.\*Джерело: сформовано на основні фінансової звітності банку

Отже, за три роки (з 2020 по 2022 рік) доходи банку зросли на 12%, з 62,612 млн. грн. у 2020 році до 79,446 млн. грн. у 2022 році. Значний ріст відзначається у категоріях процентних доходів та інших доходів, що сприяло зростанню загальних доходів. Проте, доходи від виплат та комісійних зменшились на 6% у порівнянні з 2021 роком, що може вимагати уваги банку для подальшого аналізу та оптимізації.

У табл. 2.3 виконаємо аналіз динаміки витрат АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр.

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки витрат ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2018–2020 рр., млн. грн.\***

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Процентні витрати	11961	6537	3768	-5424	-2769
Комісійні витрати	27649	11840	12505	-15809	665
Адміністративні та інші операційні витрати	16681	2348	10473	-14333	8125
Витрати на виплати працівників	8192	8904	10096	712	1192
Амортизаційні витрати	1791	2183	1970	392	-213
Витрати на сплату податку	6	17	4474	11	4457
Всього витрат	66280	31829	43286	-34451	11457

Примітка.\*Джерело: сформовано на основні фінансової звітності банку

За три роки (з 2020 по 2022 рік) витрати банку зазнали суттєвих змін. Зокрема, процентні витрати вражаюче скоротились з 11,961 млн. грн. у 2020 році до 3,768 млн. грн. у 2022 році, що може свідчити про ефективне управління банківським портфелем. Комісійні витрати також скоротились порівняно з 2021 роком, хоча в абсолютних виразах зросли на 665 млн. грн., що може вимагати уваги банку для подальшого аналізу та оптимізації.

Адміністративні та інші операційні витрати значно зросли з 2,348 млн. грн. у 2021 році до 10,473 млн. грн. у 2022 році. Цей значний приріст може бути обумовлений різними факторами, такими як розширення бізнесу чи зростання витрат на інфраструктуру. Значне збільшення адміністративних витрат може вимагати уваги для ефективного управління ресурсами.

Загальні витрати банку зросли на 11,457 млн. грн. з 2020 по 2022 рік. Суттєве зменшення витрат відзначається у розділі процентних витрат, однак це компенсовано зростанням адміністративних витрат. Збільшення витрат на

сплату податку у 2022 році також є важливим аспектом, який може вплинути на фінансовий стан банку.

У табл. 2.4 виконаємо аналіз формування фінансових результатів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр.

Таблиця 2.4

**Аналіз формування фінансових результатів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр., млн. грн.\***

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Прибуток (збиток) до оподаткування	24296	35067	34672	10771	–395
Кредит з податку на прибуток	6	17	4474	11	4457
Чистий прибуток (збиток) за рік	24302	35050	30198	10748	–4852

Примітка.\*Джерело: сформовано на основні фінансової звітності банку

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що на формування чистого прибутку вплинуло у 2022 р. зниження прибутку до оподаткування на 395 млн грн. та зростання витрат з податку на прибуток на 4457 млн грн. (рис. 2.1).

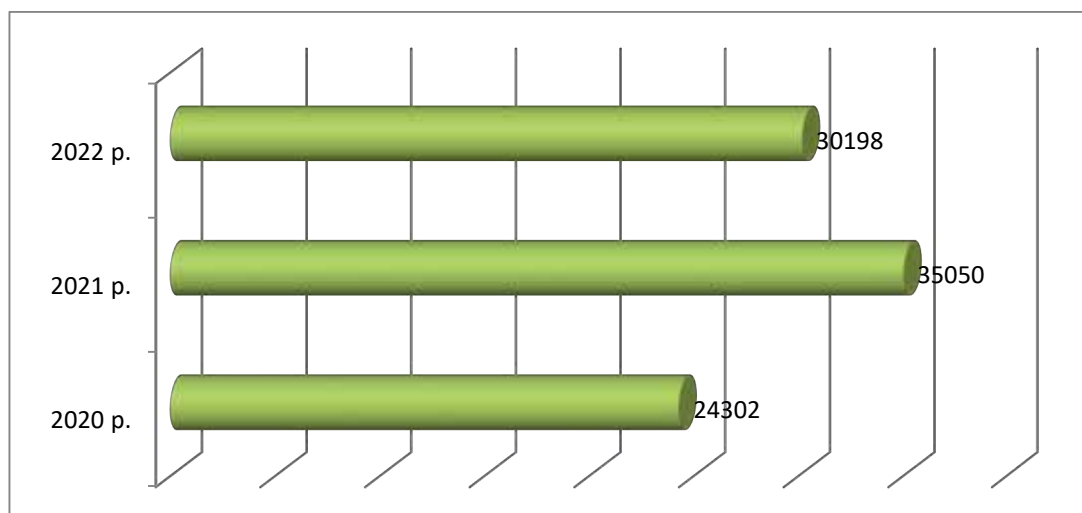


Рис. 2.1 Динаміка формування фінансових результатів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр., млн. грн.

За період з 2020 по 2022 рік АТ «ПРИВАТБАНК» відзначається значним зростанням прибуткових показників, проте у 2022 році спостерігається

зменшення чистого прибутку на 4,852 млн. грн. порівняно з попереднім роком. Прибуток до оподаткування зростає на 10,771 млн. грн., що вказує на ефективність оподаткування та генерацію додаткових прибуткових потоків.

Значне збільшення кредиту з податку на прибуток у 2022 році, в порівнянні з попередніми роками, може відображати складні оподатковувані сценарії чи зміни в податковому законодавстві, що може вплинути на фінансовий результат банку.

Незважаючи на зниження чистого прибутку у 2022 році, банк залишається прибутковим. Зростання прибутковості в 2020–2021 роках може бути свідченням ефективного управління активами та операційною діяльністю, але зменшення в 2022 році вимагає уваги та додаткового аналізу для визначення причин та розробки стратегій відновлення стійкості та рентабельності.

Оцінка фінансової стійкості, ділової активності та ліквідності банку є важливим етапом аналізу його фінансового стану та визначення його спроможності витримати економічні труднощі. Мета такої оцінки включає наступні аспекти:

1) Фінансова стійкість. Мета: Визначення того, наскільки банк може витримати різні фінансові труднощі та стресові сценарії. Аналіз капіталізації, рівня забезпечення та інших показників допомагає визначити фінансову стійкість банку

2) Ділова активність. Мета: Оцінка ефективності використання активів та пасивів банку. Аналіз рентабельності та ефективності кредитування, інвестування та інших операцій допомагає визначити, наскільки ділова активність банку сприяє його прибутковості.

3) Ліквідність. Мета: Визначення здатності банку виконувати свої зобов'язання в строк та у разі потреби швидко конвертувати активи в грошові кошти. Аналіз ліквідності допомагає визначити, чи може банк ефективно вирішувати свої фінансові зобов'язання та ризики.



У табл. 2.5 виконаємо аналіз фінансової стійкості АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр.

*Таблиця 2.5*  
**Аналіз фінансової стійкості АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр., млн. грн.\***

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Коефіцієнт надійності	0,04	0,71	0,82	0,67	0,11
Коефіцієнт фінансового важеля	10,75	10,53	11,23	-0,22	0,7
Коефіцієнт мінімального статутного фонду	0,44	0,46	0,48	0,02	0,02
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	13,61	14,92	15,62	1,31	0,7
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,841	0,998	1,011	0,157	-0,987
Коефіцієнт мобільності власного капіталу	0,779	0,854	0,973	0,075	0,119
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази	0,227	0,293	0,322	0,066	0,029
Коефіцієнт мобільності депозитної бази	1,846	1,968	1,764	0,122	-0,204

Примітка.\*Джерело: сформовано на основні фінансової звітності банку

Аналіз фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2022 рр.:

1) Коефіцієнт надійності. Значний ріст коефіцієнта надійності з 0,04 у 2020 році до 0,82 у 2022 році свідчить про покращення фінансової стійкості банку. Значення більше 1 вказує на наявність достатньої кількості активів для покриття зобов'язань.

2) Коефіцієнт фінансового важеля. Зниження коефіцієнта фінансового важеля може свідчити про менший рівень фінансового плеча банку у 2022 році. Це може бути позитивним фактором, оскільки вказує на обережний підхід до використання фінансового забезпечення.

3) Коефіцієнт мінімального статутного фонду. Поступовий ріст цього коефіцієнта свідчить про збільшення мінімального статутного фонду банку. Це може говорити про його зростаючу стійкість та здатність витримувати ризику.

4) Коефіцієнт мультиплікатора капіталу. Зростання коефіцієнта мультиплікатора капіталу позначає на збільшення капіталізації банку від 13,61 у 2020 році до 15,62 у 2022 році. Це може свідчити про його здатність вирішувати фінансові труднощі та ризики.

5) Коефіцієнт захищеності власного капіталу. Зменшення цього коефіцієнта в 2022 році може сигналізувати про менший захист власного капіталу від ризиків та зобов'язань.

6) Коефіцієнт мобільності власного капіталу. Поступовий ріст коефіцієнта мобільності вказує на збільшення гнучкості власного капіталу та його здатність адаптуватися до змін у фінансовому середовищі.

7) Коефіцієнт розвитку клієнтської бази та мобільності депозитної бази. Поступове зростання обох коефіцієнтів свідчить про ефективний розвиток клієнтської та депозитної бази банку.

У табл. 2.6 виконаємо аналіз ліквідності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр.

Таблиця 2.6

## Аналіз ліквідності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр., млн. грн.\*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,24	0,33	0,34	0,09	0,01
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,16	1,32	1,44	0,16	0,12
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих	43,85	44,87	45,66	1,02	0,79
Коефіцієнт співвідношення виданих кредитів до депозитів	0,18	0,19	0,23	0,01	0,04
Коефіцієнт генеральної ліквідності	0,17	0,14	0,17	-0,03	0,03
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	0,65	0,75	0,76	0,1	0,01

Примітка.\* Джерело: сформовано на основні фінансової звітності банку

Аналіз ліквідності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2020–2022 рр.:

1) Коефіцієнт миттєвої ліквідності. Зростання коефіцієнта миттєвої ліквідності з 0,24 у 2020 році до 0,34 у 2022 році свідчить про певне поліпшення здатності банку виконувати свої зобов'язання в найкоротший термін. Однак, це зростання є невеликим.

2) Коефіцієнт загальної ліквідності. Збільшення коефіцієнта загальної ліквідності з 1,16 у 2020 році до 1,44 у 2022 році свідчить про покращення загальної ліквідності банку. Це може вказувати на збільшення готівкових та еквівалентів грошей.

3) Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих. Поступове зростання цього коефіцієнта вказує на збільшення високоліквідних активів в порівнянні з робочими. Це може свідчити про здатність банку більше швидко виконувати свої фінансові зобов'язання.

4) Коефіцієнт співвідношення виданих кредитів до депозитів. Збільшення цього коефіцієнта вказує на зростання виданих кредитів в порівнянні з депозитами, що може впливати на ризик та стабільність фінансового стану банку.

5) Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань. Поступове зростання цього коефіцієнта вказує на покращення здатності банку забезпечувати ліквідність для своїх зобов'язань.

Отже, загальний аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про певне поліпшення фінансового стану банку, але є окремі показники, такі як коефіцієнт захищеності власного капіталу, які можуть вимагати уваги та подальшого аналізу для забезпечення стабільності та ефективного управління ризиками.

## **2.2. Аналіз маркетингового середовища АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»**

Для отримання глибших висновків щодо досліджуваного питання було проведено оцінку конкурентних позицій п'яти найбільших українських банків

(АТ «КБ «ПриватБанк», ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Укрсиббанк», ПАТ «ПУМБ») за допомогою методу бального оцінювання, зосередженого на співвідношенні “відносна якість – вартість послуг”.

Для оцінки якості послуг банків були використані такі параметри: асортимент продуктів і послуг, якість обслуговування, рівень ризику при користуванні послугами та привабливість банку для клієнтів. Асортимент оцінювався на основі кількості депозитних продуктів та видів позичок, які доступні як фізичним, так і юридичним особам. Враховуючи, що обрані для дослідження банки входять до двадцятки найбільших банків України, стандартні послуги щодо розрахунково-касового обслуговування та операцій із цінними паперами не вважалися цінними для аналізу, оскільки вони є стандартними для всіх банків даної групи. У табл. 2.7 наведено показники оцінки якості банків конкурентів ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Таблиця 2.7

### Показники якості послуг головних банків конкурентів ПАТ КБ

#### «ПРИВАТБАНК»\*

Критерії оцінки	Максимальне значення одиниці виміру	Показники банків				
		ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен	Укрсиббанк	ПУМБ
Асортимент (середнє значення)						
депозитні продукти	шт.	11	10	18	9	10
кредитні послуги	шт.	8	3	4	4	4
Якість обслуговування (середнє значення)						
finance.ua	5 балів	3,08	2,45	2,8	2,83	3,14
dp.informator.ua	1 місце з 20	1	3	5	4	2
Надійність, стійкість (середнє значення)						
forbes.net.ua	5 балів	2,8	3	3,65	3,15	2,5
minfin.com.ua	1 місце з 31	10	8	1	2	12

Продовження табл. 2.7

Популярність банку						
banker.ua	1 місце з 31	1	20	6	12	5

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

У табл. 2.8 наведено бальні оцінки якості банків конкурентів ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Таблиця 2.8

**Бальні оцінки якості послуг головних банків конкурентів ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»\***

Критерії оцінки	Максимальне значення одиниці виміру	Показники банків				
Асортимент (середнє значення)		25	25	25	15	20
депозитні продукти	шт.	20	20	30	10	10
кредитні послуги	шт.	30	30	20	20	30
Якість обслуговування (середнє значення)		45	30	30	35	45
finance.ua	5 балів	40	20	30	30	50
dp.informator.ua	1 місце з 20	50	40	30	40	40
Надійність, стійкість (середнє значення)		30	35	45	45	25
forbes.net.ua	5 балів	30	30	40	40	20
minfin.com.ua	1 місце з 31	30	40	50	50	30
Популярність банку						
banker.ua	1 місце з 31	20	20	40	30	40

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

Згідно з даними табл. 2.9, АТ «КБ «ПриватБанк» отримав найвищу бальну оцінку – 37 балів, що свідчить про найвищі відсоткові ставки по депозитах як у національній, так і в іноземній валюті, а ПАТ «ПУМБ» посів друге місце за рівнем вартості послуг із бальною оцінкою в 32,6, оскільки має найнижчі тарифи на розрахунково–касове обслуговування (РКО).

Найвищі тарифи встановлює ПАТ «Укрсиббанк», а ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «Ощадбанк» мають середні значення тарифів РКО, обслуговування позичок та середні відсоткові ставки по депозитам.

Таблиця 2.9

**Рівень вартості послуг, що надаються банками ПАТ КБ  
«ПРИВАТБАНК»\***

Критерії оцінки	Відносна важливість критеріїв	Бальні оцінки				
		ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен	Укрсиббанк	ПУМБ
Кредитування	0,39	11,7	7,8	3,9	7,8	11,7
Депозитні операції	0,35	17,5	10,5	10,5	3,5	10,5
Розрахунково–касове обслуговування	0,26	7,8	7,8	7,8	2,6	10,4
Всього	1	37	26,1	22,2	13,9	32,6
Середній рівень вартості		26,36				
Відносний рівень вартості		1,4	0,99	0,84	0,53	1,24

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

Для якісної оцінки стратегічної позиції щодо депозитної політики АТ «КБ ПриватБанк» на ринку була використана модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Основними конкурентами для «ПриватБанку» у сфері депозитних операцій є «Ощадбанк», «Укресімбанк», «Райффайзен Банк Аваль», та «Альфа–Банк». Проведемо аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Загроза появи потенційних конкурентів. Щоб почати бізнес у цій сфері, потрібно мати істотний початковий капітал, отримати ліцензію – все це ускладнює вхід на ринок. Таким чином, загроза появи нових конкурентів є незначною.

1. Загроза появи потенційних конкурентів в цій сфері є незначною через високий початковий капітал та обов'язкову ліцензію для входу на ринок, що ускладнює новим учасникам доступ до нього.

2. Загроза посилення внутрішньогалузевої конкуренції є обмеженою. Хоча «ПриватБанк» має конкурентів серед комерційних банків, таких як «Ощадбанк», «Укресімбанк», «Райффайзен Банк Аваль», «Альфа–Банк»,

реальна конкуренція на ринку є малою. Оскільки держава володіє 100% акцій «ПриватБанку», депозити захищені як фінансовою стабільністю банку, так і державою, яка гарантує повернення заощаджень у разі форс–мажорних обставин. Таким чином, вплив приватних банків на функціонування «ПриватБанку» незначний, і рівень конкурентної боротьби в цьому сегменті ринку є мінімальним.

3. Загроза посилення впливу споживачів. На ринку банківських послуг головними споживачами виступають фізичні та юридичні особи: акціонери, вкладники, позичальники, векселедавці. «ПриватБанк» має значну базу клієнтів у всіх сегментах і регіонах країни. Слід зауважити, що вплив споживачів є мінімальним.

4. Загроза появи альтернативних продуктів. «ПриватБанк» надає можливість своїм клієнтам укладати депозити в будь–якій точці світу онлайн (за допомогою Інтернет–банкінгу «Приват24») та в будь–якому відділенні на території України з можливістю розірвання депозиту у будь–який момент без втрати відсотків. Таким чином, існує дуже низький рівень загрози від альтернативних продуктів.

5. Загроза посилення ринкової влади постачальників. Ринкова влада постачальників у галузі депозитних операцій не є значною, оскільки вони надають переважно схожі типи вкладів: строкові, поточні та за запитом.

До організаційної структури управління ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» відносять усі необхідні форми контролю за тим, як будується і чи ефективний і злагоджений механізм на різноманітними напрямками діяльності банківської установи.

У статуті ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» та положенні про управлінські органи наводиться інформація, пов'язана із розподілом повноважень, компетенції; підпорядкованістю управлінських органів; принципами взаємодії між органами.

ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» – між регіональний універсальний та системний банк, який має розгалужену мережу філій та відділень на всій території нашої держави та за її межами. Окрім цього банківська установа характеризується організаційною структурою управління.

Для того, щоб ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» ефективно функціонував, ним сформовано гнучку організаційну структуру управління. Організаційна система управління ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» розглядають як одну із найпрогресивніших банківських установ нашої держави і банківських установ у Східній установі.

За своєю сутті її слід розглядати як комбіновану, так як вона характеризується ознаками популярних у міжнародній практиці різновидів організаційних систем управління:

1) горизонтальні системи управління, так як в них виділяють 3 управлінські рівні:

- вищий – Head-office (Головний офіс), який характеризується повною господарською і адміністративною самостійністю. Управління банківської установи та її системи покладено на такі органи як Головний офіс;

- середній – Middle-office. До даного рівня відносять головне регіональне управління, регіональне управління, самостійну філію;

- нижчий – Front-office (відділення). Front-office представлений відділеннями групи Ф, А, Б, В, Г. До основної мети відносять процеси, пов'язані із обслуговуванням клієнтів.

2) лінійно-функціонально-штабна. До організаційної системи управління банку відносять Голову правління, директорів ГРУ, РУ та філій;

3) дивізійна клієнто- і функціонально-орієнтована, виділено підтримуючі й бізнесові дивізії (напрямки), які зорієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів або виконання комплексу однорідних функцій;



Для підготовки, обговорення та прийняття стратегічних і важливих тактичних рішень у ПАТ КБ «Приватбанк» існують різні колегіальні органи під керівництвом Голови правління:

- Правління Банку;
- Стратегічний комітет;
- Кредитний комітет;
- Бюджетний комітет;
- Комітет з питань безпеки.

У процесі здійснення маркетингової діяльності ПАТ КБ «Приватбанк» використовує різні інструменти комплексу маркетингових комунікацій (КМК).

Комплекс маркетингових комунікацій складається з чотирьох основних засобів впливу: реклама, стимулювання збуту, пропаганда й особистий продаж. Кожному підприємству властиві специфічні прийоми комунікації. З метою з'ясування існуючої специфіки і прогнозування тенденцій застосування комплексу маркетингових комунікацій у ПАТ КБ «Приватбанк» було проведено дослідження повного набору основних засобів КМК, використовуваних у ПАТ КБ «Приватбанк». У його процесі було відзначено застосування ПАТ КБ «Приватбанк» наступних комунікаційних інструментів: реклама, стимулювання збуту банківських продуктів, прямий маркетинг, паблік рілейшнз та персональні продажі.

У головних офісах комерційних банків України формуються департаменти (управління) маркетингу. Ці департаменти можуть підпорядковуватися голові правління банку або його заступникові. Керівником департаменту є директор, який призначається на посаду і звільняється з неї наказом голови за рішенням правління банку. У складі департаменту створюються підрозділи за основними напрямками маркетингової діяльності. Діяльність працівників департаменту регламентується посадовими інструкціями, які розробляє директор департаменту і затверджує голова правління або його заступник.

Департамент маркетингу відповідає за наступні завдання:

1) Розробка та впровадження комплексу маркетингових заходів банку з метою постійного зростання обсягів продажу банківських послуг, прибутку та збільшення клієнтської бази. Це включає аналіз маркетингового середовища, врахування клієнтських запитів та внутрішніх можливостей банку.

2) Участь у розробці та реалізації політики банку з питань аналізу та вдосконалення організаційної структури, філіальної мережі, системи оплати праці, матеріального заохочення та стимулювання працівників, а також оптимізації чисельності та структури персоналу.

3) Координація діяльності всіх підрозділів банку з питань розробки та реалізації маркетингової стратегії.

4) Керівництво діяльністю маркетингових служб регіональних підрозділів, надання їм інформаційної та методологічної підтримки.

5) Забезпечення створення та підтримки позитивного іміджу банку в суспільстві.

Для досягнення поставлених завдань передбачається виконання наступних функцій:

1) Визначення основних завдань маркетингових підрозділів установи банку, враховуючи довгострокову перспективу.

2) Здійснення аналізу ринкових можливостей банку.

3) Аналіз ринкових можливостей конкурентів банку та макросередовища, в якому діє банк.

4) Проведення досліджень щодо попиту на послуги банку та визначення цільових клієнтів.

5) Сегментування всіх банківських послуг, включаючи нові та перспективні.

6) Вибір сегментів ринку банківських послуг та позиціонування банку на обраних сегментах.

7) Розробка технологій впровадження нових продуктів на ринку банківських послуг.

### **2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»**

Контроль результативності та оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства є ключовим етапом для забезпечення доцільності обраної маркетингової стратегії. Цей процес допомагає виявити недоліки та прийняти заходи для їх усунення.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності, спрямована на досягнення довгострокового успіху підприємства, передбачає наступні кроки:

- 1) Аналіз рівня досягнення стратегічних цілей підприємства.
- 2) Порівняння запланованих та фактичних показників результативності.
- 3) Визначення співвідношення між отриманими результатами та витратами на реалізацію стратегічних маркетингових рішень.

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності включає в себе ряд особливостей, серед яких важливе значення має часовий аспект досягнення цілей та завдань, а також встановлення причинно–наслідкового зв'язку між результатами діяльності та факторами, які до цього призвели. Під час впровадження стратегії керівництво має відстежувати проміжні результати та реагувати на зміни в оточуючому середовищі.

Крім того, керівники повинні враховувати, що умови ринкового середовища можуть змінюватися швидше, ніж можуть адаптуватися елементи управління. Тому важливо постійно контролювати зміни в середовищі та вчасно коригувати маркетингову стратегію підприємства, щоб відповідати новим умовам. Якщо маркетингова стратегія полягає у виборі відповідних продуктів, послуг і ринків, на які планується їх просувати, і націлена на

формування найбільш ефективного комплексу маркетингу підприємства, то саме стратегічні цілі стають орієнтиром для формування набору кількісних і якісних показників результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємства протягом певного часового проміжку, який зазвичай становить п'ять років. До таких показників можна віднести інтегральний показник оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства. Основою розрахунку цього показника можуть бути темпи приросту ринкової частки підприємства порівняно з темпами приросту ринкової частки основного конкурента та темпами ринкового зростання. Також до набору показників може входити приріст відносного прибутку у порівнянні з витратами на маркетинг за основними напрямками діяльності. До показників, які відображають стан зовнішнього середовища підприємства, можна віднести такі:

- 1) Темпи зростання та привабливість галузі.
- 2) Частка ринку підприємства.
- 3) Потенціал ринкового попиту.
- 4) Темпи зростання обсягів продажу.
- 5) Успішність взаємодії підприємства зі споживачами, конкурентами та іншими контактними аудиторіями.

У табл. 2.10 розглянемо темпи зростання та привабливість банківської сфери.

Таблиця 2.10

**Темпи зростання та привабливість банківської сфери\***

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Сумарні активи банків, млн. грн	2053928	2353592	2942806	299664	589214
Прибуток (збиток) банків, млн. грн	7145	14694	16762	7549	2068
Кількість клієнтів, млн. осіб	72	79	74	7	-5

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

За темпами зростання та привабливістю банківської сфери можна зробити наступні висновки з таблиці: у 2023 році спостерігався значний ріст сумарних активів та прибутку банків, але у 2024 році ці темпи збільшилися ще більше, особливо у відсотковому вираженні, що свідчить про значний позитивний тренд у сфері; проте, кількість клієнтів збільшилася від 2022 до 2023 року, але в 2024 році відбулося зменшення, що може вказувати на деяку нестабільність або зміни у стратегії приваблення нових клієнтів.

Оцінка цих показників може проводитись самостійно підприємством за допомогою методів досліджень, доступних персоналу, таких як аналіз внутрішньої звітності, зовнішньої інформації, а також даних опитувань персоналу. У разі, якщо показники вимагають більш глибокого дослідження, опитувань великої кількості респондентів або збору даних з недоступних джерел, може бути залучено сторонні організації та фахівців.

У табл. 2.11 розглянемо частку ринку банківської системи ще обсягом продажу у 2023 р.

Таблиця 2.11

**Частка ринку банківської системи ще обсягом продажу у 2023 р.\***

Назва банку	Частка
АТ «ПриватБанк»	33,71
АТ «Ощадбанк»	7,14
АТ «Райффайзен Банк»	6,56
АТ «Укрексімбанк»	1,62
АТ «Креді Агріколь банк»	0,23
Інші	50,73

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

З табл. 2.11 видно, що у 2023 році лідируючу позицію за часткою ринку у банківській системі займає АТ «ПриватБанк» з показником 33,71%. Наступні за ним у рейтингу – АТ «Ощадбанк» (7,14%), АТ «Райффайзен Банк» (6,56%), АТ «Укрексімбанк» (1,62%), та АТ «Креді Агріколь банк» (0,23%). Окрім того, значна частина ринку (50,73%) припадає на інші банки, що свідчить про розмаїтість у банківському секторі та наявність конкурентних гравців.

АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» є одним з провідних банків України, який займає лідируючі позиції в обслуговуванні як корпоративного сектору, так і населення. Цей успіх в значній мірі досягнутий завдяки високому рівню маркетингової діяльності банку. З урахуванням сучасної ситуації на ринку банківських послуг та продуктів в Україні, АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» змушений універсалізувати свою діяльність, впроваджувати інноваційні інформаційні технології, які радикально змінюють системи збуту продуктів банку та комунікаційні стратегії з клієнтами.

У табл. 2.12 розглянемо потенціал ринкового попиту, а саме кількість та структуру клієнтів АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».

Таблиця 2.12

**Потенціал ринкового попиту, а саме кількість та структуру клієнтів АТ «КБ «ПРИВАТБАНК», тис. осіб\***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
ФО	18534	18393	18324	-141	-69
СГД та НФУ	817	769	765	-48	-4

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

За даними таблиці, у період з 2021 до 2023 року кількість фізичних осіб (ФО), які є клієнтами АТ «КБ «ПРИВАТБАНК», зменшилася на 141 тисячу осіб, або на 0,76%. Також спостерігається зменшення кількості спільних грошових документів та неконфіденційних фінансових установ (СГД та НФУ) на 48 тисяч осіб, або на 5,88%. Це може вказувати на зміни в стратегії приваблення нових клієнтів або втрату певної частки ринку в цих сегментах.

Успішність взаємодії підприємства зі споживачами, конкурентами та іншими контактними аудиторіями можемо здійснити за допомогою аналізу рейтингів банків України та місця АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» в ньому (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Успішність взаємодії підприємства зі споживачами, конкурентами та іншими контактними аудиторіями (рейтинг прибутковості)\***

Банк	2023	2024	Місце
АТ «ПриватБанк»	8,73	7,57	1
АТ «Ощадбанк»	1,85	2,46	2
АТ «Райффайзен Банк»	1,7	1,95	3
АТ «Укрексімбанк»	0,42	1,68	4
АТ «Креді Агріколь банк»	0,06	1,56	5

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

Банк також персоніфікує традиційні банківські продукти під індивідуальні запити клієнтів, а також формує системи партнерських відносин між клієнтами і банком. Це вимагає від банку опанування нових концепцій та інструментів банківського маркетингу.

АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» використовує комбіновану стратегію, яка об'єднує маркетингові стратегії росту, зокрема стратегію інтенсивного росту (розвиток товару, розвиток ринку), та стратегію диверсифікації (горизонтальна диверсифікація). Крім того, у своїй діяльності банк використовує стратегію банк–аналітик, що поєднує стратегії банків–захисників і банків–дослідників. АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» стежить за балансом «ринок – продукт» через стабільність і впроваджує це для інших продуктів або ринків.

Інноваційний підхід є характерною рисою діяльності банку. АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» постійно спостерігає та реагує на різноманітні сигнали середовища, що виявляється у впровадженні інновацій. Банк вважається одним з найбільш інноваційних у світі. Наприклад, близько 10 років тому він став одним із перших у світі, хто впровадив використання одноразових SMS–паролів. Останні інновації банку, які отримали визнання у всьому світі, включають платіжний міні–термінал, вхід в Інтернет–банк через QR–код, онлайн–інкасацію, а також десятки різноманітних мобільних додатків.

До основних інструментів маркетингу в АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» можна віднести наступні:

1) Робота з продуктом: включає визначення розміру кредиту, строків, умов його надання і погашення, назву, властивості, гарантії, технічне обслуговування.

2) Визначення ціни. охоплює встановлення процентної ставки, комісійної винагороди, можливості її диференціювання, надання знижок, формулювання умов платежу тощо.

3) Розподіл. включає систему збуту послуг через філії, відділення та інші канали.

4) Комунікації. використовує рекламу на телебаченні, прями поштові звернення, а також інші механізми комунікацій.

5) Спільнотні заходи. включають участь у соціальних акціях, спонсорство, благодичність та інші заходи, спрямовані на покращення соціального статусу банку.

6) Використання вірусного маркетингу. передбачає створення та поширення позитивної інформації про банк через різноманітні канали, що сприяють її вірусному поширенню.

7) Постійні контакти з клієнтами: організація і підтримка постійного зв'язку з клієнтами для забезпечення їхнього задоволення та вірності.

8) Прямий маркетинг: використання заходів прямого звернення до клієнтів з метою просування продуктів та послуг.

Головним напрямом просування банківських послуг (продуктів) АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» є реклама та PR, які використовуються в поєднанні з іншими маркетинговими інструментами для досягнення стратегічних цілей банку.

Продуктова політика в банківській сфері охоплює широкий спектр послуг, які включають грошові операції та забезпечують переміщення фінансових ресурсів, включаючи переказ коштів з рахунку на рахунок і



утворення грошових фондів. Таким чином, банківський продукт розглядається як фінансові ресурси, а банківські послуги пов'язані з управлінням цими ресурсами та забезпеченням їх ефективного використання.

При такому розумінні поняття “банківський продукт” набуває більшої значущості та широкого застосування у порівнянні з поняттям “банківська послуга”. Банк, як підприємство, ставить перед собою завдання максимізації прибутку на основі оптимальної ефективності своєї діяльності. Нижньою межею ціни є сума витрат на виробництво та реалізацію товарів та мінімальний прибуток для нормального функціонування організації та підтримки процесів відтворення. Верхньою межею є цінність товару для споживача.

Цінова політика «Приватбанку» передбачає встановлення та коригування цін на різноманітні банківські продукти відповідно до змін у ринковій ситуації. Серед об'єктів ціноутворення можуть бути процентні ставки, тарифи, комісійні винагороди, бонуси, знижки, а також мінімальні розміри внесків. Згідно зі статтею 44 Закону «Про банки та банківську діяльність», банки повинні утворити тарифний комітет, який місячно аналізує співвідношення між собівартістю послуг та конкурентоспроможністю діючих тарифів на ринку. У поточний момент «Приватбанку» не надається достатньо значної свободи в установленні цін.

На практиці, всі ринки збуту банківських послуг характеризуються великою кількістю продавців – кредитних інститутів, і малою кількістю покупців.

Отже, у ситуації, коли ринок насичений різноманітними банківськими продуктами, як власного виробництва, так і запозиченими від зарубіжних або конкуруючих банків, кожен банк перебуває в постійній конкурентній боротьбі за клієнта. “Приватбанк” вирішив встановлювати тарифи за свої нові послуги на рівні, що вже зарекомендував себе на ринку в Києві, де ці послуги вже успішно випробувалися. Таким чином, ціни на ці послуги, запропоновані

регіональними філіями, порівнюються з середнім рівнем комісійних, складеним на національному ринку, і можуть бути скориговані головними офісами.

З іншого боку, цінова політика банку може бути обмежена законодавством, таким як регулювання маржі для неторговельних операцій, обов'язкові комісії за операції, процентні ставки з кредитування та інші законодавчі обмеження.

На підставі аналізу ринкових показників та успішної реалізації інноваційних продуктів та послуг, можна зробити висновок про високу ефективність маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК», яка дозволила зайняти лідируючі позиції як у корпоративному, так і у роздрібному секторах банківського ринку України.

### РОЗДІЛ 3

## ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

### 3.1. Обґрунтування можливих заходів щодо формування маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

Для формування маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» першочерговим завданням є ретельний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи конкурентну ситуацію на ринку, потреби та очікування клієнтів, а також технологічні інновації у фінансовому секторі. На основі цього аналізу можна розробити стратегії, спрямовані на покращення обслуговування клієнтів, розширення продуктового портфеля та підвищення конкурентоспроможності банку. Регулярне моніторинг та аналіз ринкових тенденцій дозволить банку адаптувати свою стратегію до змін у середовищі та досягти стабільного росту й успіху на ринку фінансових послуг.

Деякі з проблем, що стримують розвиток банківського маркетингу в Україні, включають:

1) Недостатнє використання інноваційних технологій: Багато банків в Україні залишаються відстають від світових трендів у використанні інноваційних технологій для маркетингу, таких як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація процесів.

2) Низький рівень фінансування: Обмежений доступ до фінансових ресурсів ускладнює впровадження ефективних маркетингових стратегій та ініціатив.

3) Низький рівень фінансової грамотності: Багато клієнтів не мають достатньої фінансової грамотності, що ускладнює комунікацію та розуміння маркетингових пропозицій банків.

Можливі шляхи подолання цих проблем включають:

1) Інвестування в інноваційні технології: Банки повинні активно впроваджувати інноваційні технології та цифрові рішення для покращення ефективності маркетингових зусиль та взаємодії з клієнтами.

2) Підвищення фінансування: Уряд та фінансові установи повинні сприяти збільшенню доступу до фінансових ресурсів для банків з метою підтримки їхнього розвитку та інновацій.

3) Фінансова грамотність: Банки повинні активно проводити програми з підвищення фінансової грамотності серед клієнтів, що допоможе полегшити взаємодію та розуміння маркетингових пропозицій.

АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» є одним із провідних банків України, який успішно обслуговує як корпоративний сектор, так і населення, завдяки високому рівню організації маркетингової діяльності. На фоні сучасних змін на ринку банківських послуг в Україні, АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» активно універсалізує свою діяльність, впроваджує інноваційні інформаційні технології та персоніфікує банківські продукти для задоволення індивідуальних потреб клієнтів. Також банк формує системи партнерських відносин та вдосконалює концепції інструментів банківського маркетингу, щоб ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами [17, с. 81].

Проблеми формування маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» можуть включати наступні аспекти:

1) Зміна умов ринку: Швидка зміна умов ринку та конкурентного середовища може створювати нестабільність і потребу в постійному оновленні стратегії для відповіді на нові виклики та можливості.

2) Технологічні зміни: Розвиток технологій може потребувати постійного адаптування маркетингових стратегій для використання нових інструментів та каналів комунікації з клієнтами.

3) Конкурентний тиск: Зростаюча конкуренція на ринку банківських послуг може створювати тиск на банк щодо пошуку унікальних конкурентних переваг та ефективних стратегій привертання та утримання клієнтів.

4) Регуляторна середина: Зміни в законодавстві та регулятивному середовищі можуть вимагати від банку відповідного адаптування маркетингових стратегій для відповідності вимогам і стандартам.

5) Фінансові обмеження: Обмеження фінансових ресурсів можуть ускладнювати реалізацію амбіційних маркетингових стратегій та вимагати пошуку ефективних інвестицій у маркетинг.

6) Бренд і репутація: Збереження та підвищення бренду та репутації банку в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку може вимагати розробки та впровадження специфічних стратегій маркетингу.

Існує безліч підходів до процесу формування стратегії розвитку банку. Для удосконалення цього процесу необхідно враховувати всі аспекти діяльності банку, які були проаналізовані в процесі аналізу АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Метод дерева рішень є одним з методів автоматичного аналізу великих обсягів даних і застосовується у трьох основних областях:

1) Опис даних: Дерево рішень дозволяє зберігати інформацію про вибірку даних в компактній та зручній формі, що містить точні описи об'єктів.

2) Класифікація: Метод дозволяє класифікувати об'єкти до одного з попередньо описаних класів, що спрощує процес аналізу та прийняття рішень.

3) Регресія: Дерево рішень може використовуватися для визначення залежності цільової змінної від незалежних змінних, особливо корисне, коли змінні мають недостовірні значення.

Процес побудови дерева рішень передбачає визначення складу та тривалості фаз життєвого циклу проекту, виділення ключових подій, вибір всіх можливих рішень, визначення їх ймовірності та вартості. Результатом є визначення ймовірності кожного сценарію розвитку проекту та доходу.

Класичний процес використання «дерева рішень» включає наступні кроки:

1) Визначення складу стратегії банку: Це перший крок, де визначаються основні напрямки та цілі розвитку банку.

- 2) Визначення ключових подій: Аналітики визначають події, які можуть вплинути на реалізацію стратегії у майбутньому.
- 3) Визначення часу настання ключових подій: Встановлюється приблизний час настання кожної ключової події.
- 4) Формулювання всіх можливих рішень: Враховуючи кожен ключову подію, розробляються всі можливі варіанти дій, які можуть бути прийняті.
- 5) Визначення ймовірності прийняття кожного рішення: Оцінюється ймовірність прийняття кожного з варіантів рішень.
- 6) Визначення вартості кожного етапу застосування стратегії: Кожне рішення оцінюється з точки зору вартості і можливого доходу.

На рис. 3.1 наведено запропонований процес формування стратегії розвитку АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».

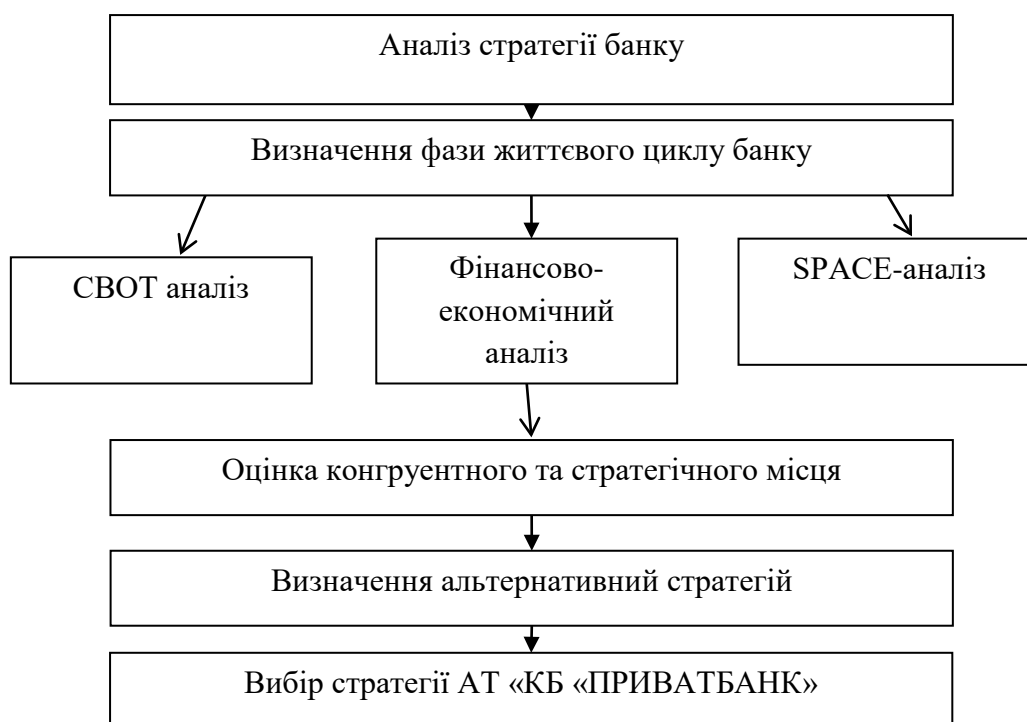


Рис. 3.1. Запропонований процес формування стратегії розвитку АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

Маркетингова стратегія включає такі елементи системи ІМК, заходи та очікувані результати:

1) Реклама: Розміщення реклами на телебаченні, у друкованих виданнях та публікація новин на офіційному сайті банку сприятиме зміні уявлення споживачів про якість наданих послуг, підвищенню рівня інформованості про банківські продукти та забезпечить постійний зв'язок з потенційними споживачами.

2) Стимулювання збуту: Проведення політики мотивації споживачів та персоналу банку, включаючи лотереї та розіграші, призведе до швидкого збільшення обсягів продажу банківських продуктів і зниження часових коливань попиту на послуги.

3) Особистий продаж: Підвищення кваліфікації персоналу банку забезпечить високопрофесійний підхід до кожного клієнта з урахуванням його потреб.

4) PR: Проведення PR-заходів, таких як брифінги та презентації, зміцнить довіру та створить доброзичливе ставлення клієнтів до банку.

5) Спонсорство: Фінансування проектів у соціально-культурних сферах допоможе сформувати та підтримати позитивний імідж банку.

Для формування маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» можна розглянути кілька напрямів:

1) Аналіз ринку та конкурентного середовища. Оцінка потреб та уподобань клієнтів, вивчення стратегій конкурентів допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони банку і визначити можливі можливості для розвитку

2) Сегментація ринку та позиціонування. Розбиття ринку на сегменти з диференціацією пропозицій для кожного сегменту та визначення унікальної цінності для клієнтів допоможе виокремитися серед конкурентів і залучити цільову аудиторію.

3) Розвиток інноваційних продуктів та послуг. Постійне вдосконалення продуктів і послуг банку, а також впровадження нових

інноваційних рішень допоможе залучити увагу клієнтів та збільшити їхню лояльність.

4) Цифрові технології. Використання цифрових інструментів і технологій, таких як мобільні додатки, онлайн-сервіси та штучний інтелект, може полегшити доступ до послуг банку та покращити взаємодію з клієнтами.

5) Удосконалення маркетингової комунікації. Розробка ефективних маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення уваги до бренду та його позиціонування, а також побудова довгострокових відносин з клієнтами, є важливим аспектом формування маркетингової стратегії [34, с. 224].

Рекомендується впровадження вдосконаленої системи інтегральних маркетингових комунікацій у маркетингову стратегію АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» з урахуванням міжнародного досвіду (рис. 3.1).



Рис. 3.2. Рекомендації по впровадженню вдосконаленої системи інтегральних маркетингових комунікацій у маркетингову стратегію АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства



Це сприятиме її розвитку шляхом проведення певних заходів та отримання високих результатів. Отже, зазначені заходи, на нашу думку, повинні здійснити позитивний вплив на маркетингову діяльність банку та зробити його більш конкурентоспроможним на вітчизняних та міжнародних ринках

Отже, формування маркетингової стратегії для АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» є ключовим етапом у досягненні успіху на фінансовому ринку. Шляхом аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, банк може ідентифікувати потреби своїх клієнтів та розробити стратегії, спрямовані на їх задоволення. Постійний моніторинг та адаптація стратегії до змін у середовищі дозволить банку зберегти конкурентні переваги та досягти стабільного росту.

### **3.2. Адаптивна маркетингова стратегія АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»**

Адаптивна маркетингова стратегія – це підхід до планування і реалізації маркетингових дій, що базується на постійному відстеженні та аналізі змін у середовищі бізнесу та споживчих попитах. Вона дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, реагуючи на них з метою максимізації результативності своїх маркетингових зусиль та досягнення конкурентної переваги. Цей підхід передбачає постійне вдосконалення стратегій і тактик відповідно до змін у вимогах ринку та поведінки споживачів.

Адаптивна маркетингова стратегія для банку має численні переваги:

1) Гнучкість. Дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, технологічні інновації та вимоги клієнтів, що забезпечує збереження конкурентоспроможності банку.

2) Персоналізація. Дозволяє створювати індивідуальні рішення та пропозиції для різних сегментів клієнтів, що підвищує їхню задоволеність та лояльність.

3) Ефективність. Забезпечує оптимізацію витрат та ресурсів, оскільки дозволяє уникати невдалих маркетингових заходів та швидко адаптуватися до успішних стратегій.

4) Конкурентна перевага. Дозволяє банку виокремитися на ринку завдяки постійному інноваційному підходу та здатності адаптуватися до змін у середовищі швидше за конкурентів.

5) Підвищення результативності. Шляхом постійного вдосконалення та оптимізації стратегій, банк може досягати більшої ефективності своєї діяльності та покращувати свої фінансові показники.

На сучасному етапі формування вітчизняної економіки діяльність підприємств все частіше потребує адаптації до прогнозованих змін маркетингового середовища у визначеній перспективі. Це відноситься і до процесу планування реалізації продукції в умовах частішої зміни ринкової ситуації. Переважно в усіх визначеннях адаптації зазначена властивість системи пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються. Ця властивість називається адаптивністю.

Адаптивність — це пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до змінних умов зовнішнього середовища, виробництва і праці, що змінюються. Адаптивною є система, яка може пристосовуватися до змінних умов маркетингового середовища (внутрішніх і зовнішніх). За умов мінливого та нестабільного економічного середовища, при розробці інноваційної маркетингової стратегії, підприємству необхідно надати їй саме тих характеристик, які будуть сприяти адаптації підприємства до існуючої ситуації. Саме такими характеристиками володіє адаптивна маркетингова стратегія. Соковнана

Формування адаптивної маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» включає такі етапи (рис. 3.2):

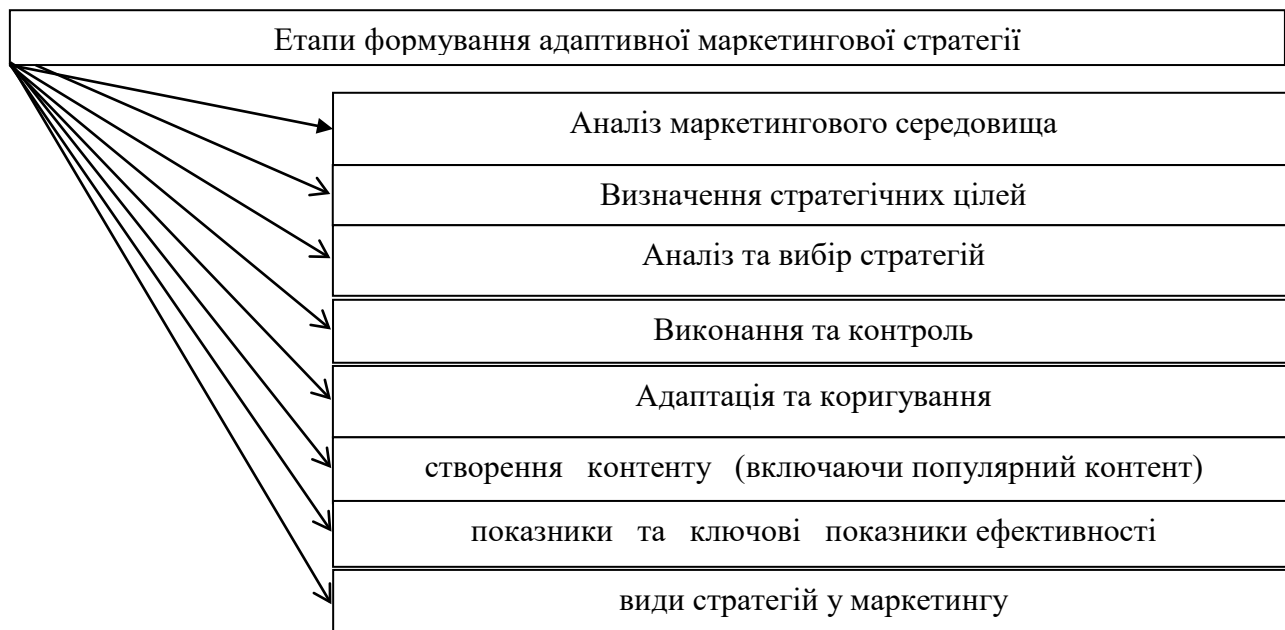


Рис. 3.3. Етапи формування адаптивної маркетингової стратегії АТ «КБ  
«ПРИВАТБАНК»

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

1. Аналіз маркетингового середовища. Цей етап передбачає детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи економічні та соціальні тенденції, конкурентну ситуацію, технологічні інновації, а також внутрішні ресурси та можливості банку.

2. Визначення стратегічних цілей. На цьому етапі визначаються ключові маркетингові цілі, які банк прагне досягти у середньо– та довгостроковій перспективі. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими.

3. Аналіз та вибір стратегій. На основі зібраної інформації та визначених цілей банк розробляє різні маркетингові стратегії, які можуть включати розширення продуктової лінійки, позиціонування бренду, сегментацію ринку, інновації тощо.

4. Виконання та контроль. Після вибору стратегій банк переходить до їх виконання, розробки конкретних маркетингових планів та програм. Під час цього етапу важливо здійснювати систематичний контроль за виконанням планів та аналізувати їх ефективність.

5. Адаптація та коригування. Адаптивна маркетингова стратегія передбачає постійне коригування та адаптацію до змін у середовищі. Тому банк повинен постійно моніторити результати своєї діяльності, реагувати на зміни на ринку та внутрішньому середовищі, та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов.

Одним із важливих етапів формування маркетингової стратегії є SWOT-аналіз АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### SWOT-аналіз АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»\*

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвинена система управління персоналом.</li> <li>2. Чітка кадрова політика та технології.</li> <li>3. Висококваліфікований персонал.</li> <li>4. Молодий та амбіційний колектив.</li> <li>5. Високий рівень компетенції керівників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масштабність оргструктури.</li> <li>2. Неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах.</li> <li>3. Плинність на низьких посадах.</li> <li>4. Брак кар'єрного росту.</li> <li>5. Стресовий характер роботи.</li> </ol>
Можливості (O):	Загрози (T):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока прибутковість банку.</li> <li>2. Покращення іміджу підприємства.</li> <li>3. Співробітництво з ВНЗ.</li> <li>4. Інноваційні процеси в системі управління персоналом.</li> <li>5. Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Відтік умів" за кордон.</li> <li>2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками.</li> <li>3. Обмежені фінансові можливості.</li> <li>4. Неприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах.</li> </ol>

Примітка.\* Розроблено автором за даними підприємства

Напрями покращення формування адаптивної стратегії в банку можуть включати:

1) Постійний моніторинг ринку та середовища: Регулярний аналіз змін у фінансовому, економічному, технологічному та соціокультурному середовищі дозволяє банку швидко реагувати на нові тенденції та вимоги клієнтів.

2) Гнучкість та швидкість реакції: Важливо мати механізми, які дозволяють банку швидко змінювати свої стратегії та маркетингові підходи у відповідь на зміни в середовищі.

3) Залучення клієнтів: Регулярний зворотний зв'язок з клієнтами допомагає банку краще зрозуміти їхні потреби та очікування, що дозволяє налагодити більш ефективні маркетингові стратегії.

4) Інновації: Постійна робота над впровадженням нових технологій та інноваційних підходів у роботі банку допомагає підтримувати його конкурентоспроможність та адаптивність до змін.

5) Розвиток персоналу: Інвестиції у навчання та розвиток персоналу створюють умови для підвищення компетентності та адаптивності співробітників банку до нових викликів та завдань.

6) Стратегічне планування: Чітке визначення стратегічних цілей та планування їхньої реалізації допомагає банку керувати змінами та впроваджувати адаптивні стратегії з максимальною ефективністю [30].

Отже, адаптивна маркетингова стратегія АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» дозволяє фінансовій установі ефективно реагувати на зміни у фінансовому та банківському секторі, забезпечуючи максимальну адаптацію до потреб клієнтів. Ця стратегія сприяє збереженню конкурентоспроможності банку та зміцненню його позицій на ринку через постійне вдосконалення маркетингових підходів і сервісів для клієнтів. Адаптивність у маркетингу дозволяє «ПРИВАТБАНКУ» швидко реагувати на зміни у споживчих уподобаннях та технологічному прогресі, що сприяє зміцненню довіри клієнтів та збільшенню їхньої лояльності.

## ВИСНОВКИ

Вивчення різноманітних теорій дозволяє отримати глибше розуміння сутності маркетингу на рівні підприємства, враховуючи його основні аспекти та функції. Аналіз різних підходів дозволяє підприємству обрати оптимальний шлях впровадження маркетингової стратегії, враховуючи його специфіку та цілі. Успішне формування маркетингової стратегії передбачає аналіз та врахування різноманітних факторів, що впливають на діяльність підприємства, та розподіл процесу розробки на етапи дозволяє систематизувати цей процес та забезпечити його ефективність. Професійний підхід до розробки стратегії гарантує здійснення максимально точних та конкурентоспроможних маркетингових рішень.

Обґрунтована вибірка методологічних засад визначення маркетингової стратегії дозволяє підприємству впевнено керувати своїми маркетинговими зусиллями, базуючись на дослідженнях та аналізі ринкових тенденцій. Правильно підібрані методи та підходи до вибору стратегії максимізують шанси на досягнення успіху та стабільності на ринку для підприємства.

Аналіз фінансових та інших показників діяльності банку дозволяє зрозуміти його позицію на ринку, спрямованість стратегії та потенціал для подальшого розвитку. Порівняння з конкурентами допомагає виокремити ключові особливості та конкурентні переваги банку. За даними проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності АТ “ПРИВАТБАНК” за роки 2020–2022: Активи банку. Зростання активів банку відзначається значною динамікою, з 382,525 млн. грн. у 2020 році до 540,596 млн. грн. у 2022 році. Це є дуже позитивним показником і свідчить про експансію та зростання бізнесу банку. Зобов'язання банку. Зобов'язання банку також зросли, але в порівнянні з активами збільшились меншою мірою, що може свідчити про ефективне управління зобов'язаннями. Велике зростання з 334,681 млн. грн. у 2021 році до 482,807 млн. грн. у 2022 році може бути пов'язане з розширенням

кредитного портфеля або збільшенням інших зобов'язань. Капітал банку. Капітал банку також зріс у період з 2020 по 2022 рік, але спостерігається зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може викликати питання стосовно здатності банку ефективно управляти своїми ресурсами та забезпечувати достатню капіталізацію. Прибуток. Прибуток банку зросли від 24,302 млн. грн. у 2020 році до 35,050 млн. грн. у 2021 році, але відбулася деяка зворотна динаміка у 2022 році, коли прибуток скоротився до 30,198 млн. грн. Можливо, це пов'язано зі збільшенням витрат або іншими факторами.

Ретельне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища банку дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на його діяльність, такі як економічні, політичні, технологічні та соціокультурні тенденції. Аналіз цих факторів допомагає банку адаптувати свою стратегію до змін у середовищі та використовувати можливості для зростання.

Чітка система моніторингу та аналізу результатів діяльності дозволяє банку оцінити ефективність своєї маркетингової стратегії. Враховуючи показники досягнень та реакцію ринку, банк може коригувати стратегію з метою досягнення оптимальних результатів та забезпечення конкурентоспроможності.

Обґрунтування можливих заходів щодо формування маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»: Аналіз поточного стану ринку та конкурентного середовища дозволяє ідентифікувати можливі недоліки та пропозиції для удосконалення стратегії. Врахування потреб та очікувань клієнтів допомагає банку створити спеціалізовані програми та сервіси для підвищення їхньої задоволеності.

Адаптивна маркетингова стратегія АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»: Впровадження адаптивної маркетингової стратегії дозволяє банку швидко реагувати на зміни у фінансовому середовищі та вимоги клієнтів. Цей підхід сприяє підвищенню гнучкості та ефективності маркетингових заходів, що є ключовим для досягнення успіху в сучасних умовах банківського сектору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І., Богоявленський О., Дорошенко Г., Кравченко Є. Маркетинг: навчальний посібник. Харків, ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2021. 412 с.
2. Анісімова Л., Жилінська О. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ.: 2020. 237 с.
3. Багорка М., Устік Т. (2022). Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (5). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>.
4. Балабанова Л. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ.: Центр учбової літератури, 2018. 611 с.
5. Безус Р., Курбацька Л., Кадирус І. Маркетинг у банках: навч. посібник. Дніпро: Журфонд, 2019. 320 с.
6. Бутенко В., Тоюнда А. (2022). ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА. *Підприємництво та інновації*, (24), 61–67. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.10>.
7. Готра В., Філін Ю. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. 2017. С. 163—169.
8. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. (2023). Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*, (1), 197–203. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>.
9. Гузенко Г. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 12. С. 227–234.
10. Гуторова О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2018. 267 с.
11. Закрижевська І., Каткова Т., Карпенко В. (2022). МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ



ПРОДУКЦІЇ НА НОВІ РИНКИ. *Innovation and Sustainability*, (4), 160–172.  
<https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.160.172>.

12. Зозуля І. Дослідження сутності поняття “маркетингова стратегія підприємства”. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3004>

13. Іванова Л., Семак Б., Вовчанська О. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с

14. Кібік О., Котлубай В. Маркетинг : навч.–метод. посібн. Одеса, 2020. 68 с.

15. Кобець Д. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка та суспільство. Мукачево, 2017. № 13. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>

16. Ковальчук В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №9. С. 156–165.

17. Кретов Д. Особливості маркетингової діяльності АТ «КБ «Приватбанк». Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2022. Вип.5. С. 79 – 86.

18. Кубецька О., Остапенко Т., Фісуненко Н. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 390–396.

19. Масляк Т. Формування маркетингової стратегії на підприємстві // Управління розвитком. – 2021. – №2. – С. 50–52.

20. Муромець Н., Мирошниченко Ю., Корсаков Д. Менеджмент : навч. посіб.; Харків. торг.–екон. ін–т Київ. нац. торг–екон. ун–ту. Харків: Мезіна В.В., 2021. 322 с.

21. Нікітін А., Іванова Т. Маркетинг у банку: навч.–метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2018. 474.

22. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6(61). С. 111–118.
23. Осовська Г. Менеджмент : підручник. К. : Кондор–Видавництво, 2020. 563 с.
24. Петрова І., Лойко, Є. (2022). МЕТОДИЧНИЙ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(65)), 95–104. <https://doi.org/10.31732/2663–2209–2022–65–95–104>
25. Підвальна В. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун–т. Вінниця: Консоль, 2021. 255 с.
26. Пронько Л., Токар К. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10164>
27. Редько В., Семичасна О. Удосконалення системи управління персоналом ат кб «приватбанк». *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7588>
28. Соковніна Д. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92. DOI: 10.32702/2306–6806.2020.10.89
29. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.
30. Струк Н., Капраль О. (2023). Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2023–55–75>.
31. Таран–Лала О., Сухорук К. (2021). Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2021–25–66>.

32. Ткачук В. “Маркетинг у банку”: Вид. 2–ге, доп. I перероб.: Навчальний посібник. Тернопіль: “ТАЙП”, 2019. 270 с.
33. Ткачук В. Маркетинг у банку: Навчальний посібник. Тернопіль: “Синтез–Поліграф”, 2021 225 с.
34. Шатун В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид–во МДГУ ім. Петра Могили, 2020. 376 с.
35. Шульга Л., Терещенко І., Шарлай В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2020/65.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf).
36. Сайт ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК». URL: <https://privatbank.ua/>

## Додатки

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року**

У мільйонах українських гривень	2022 рік	2021 рік
Прибуток за рік	30 198	35 050
<b>Інший сукупний дохід</b>		
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:		
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(14 139)	(1 758)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(119)	(32)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	3 453	-
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(207)	(2)
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
Будівлі та земля:		
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	34	(32)
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	(6)	6
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>	<b>(10 984)</b>	<b>(1 818)</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>	<b>19 214</b>	<b>33 232</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярошенко  
Головний бухгалтер



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року**

У мільйонах українських гривень	2022 рік	2021 рік
Прибуток за рік	30 198	35 050
<b>Інший сукупний дохід</b>		
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:		
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(14 139)	(1 758)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(119)	(32)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	3 453	-
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(207)	(2)
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
Будівлі та земля:		
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	34	(32)
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	(6)	6
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>	<b>(10 984)</b>	<b>(1 818)</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>	<b>19 214</b>	<b>33 232</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярошенко  
Головний бухгалтер



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
<b>Загальна сума активів</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>482 807</b>	<b>334 681</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>57 789</b>	<b>66 615</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**
**Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>39 918</b>	<b>29 317</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>24 522</b>	<b>28 461</b>
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 760)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>34 672</b>	<b>35 067</b>
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>30 198</b>	<b>35 050</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош

Голова Правління

Г. Ю. Самаріна

Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко

Головний бухгалтер



